



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Departamento de Gestão Financeira

Trabalhar no Banco Espírito Santo dos Açores – Relatório de Estágio

LUÍS MIGUEL SILVA REGO

Relatório de Estágio apresentado no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Financeira.

Orientador: Prof. Doutor Belmiro Cabrito (Instituto Superior de Gestão)

Co-Orientador: Dr. Ricardo Faria (Banco Espírito Santo dos Açores)

LISBOA

(2014)

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o Estágio Curricular desenvolvido na instituição financeira Banco Espírito Santo dos Açores, a fim de se obter o grau de Mestre em Gestão Financeira, pelo Instituto Superior de Gestão.

As instituições financeiras e, neste caso, os bancos, cuja principal função é obter depósitos de recursos excedentários e conceder crédito a partes necessitadas, gerando lucro pela cobrança de uma taxa de juro, desempenham um papel crucial na medida em que asseguram o funcionamento dos sistemas de pagamentos, o que permite que os mercados desenvolvam a suas atividades e que os particulares e empresas se desloquem e atuem em locais distantes, possibilitando a circulação da moeda. É com base no papel que os bancos desempenham e tendo em conta a formação superior detida, que se escolheu este tipo de instituição para o primeiro contacto com o mercado de trabalho.

O estágio realizado centrou-se nos demais departamentos comerciais do BES dos Açores, por forma a dar a conhecer ao estagiário os produtos e serviços disponibilizados pelo banco, bem como as operações aí realizadas. Neste projeto, enquadram-se todas as áreas estudadas, as principais atividades desempenhadas e dão-se, sempre que se verificou necessário, sugestões de melhoria contínua aos departamentos integrados.

Palavras-chave: Banco, Operações Bancárias, Produtos Bancários, Serviços Bancários.

Abstract

This paper aims to present the Trainee Programme developed in the financial institution Banco Espírito Santo dos Açores, in order to obtain the Financial Management Master's degree from Instituto Superior de Gestão.

Financial institutions and, in this case, banks, whose main function is to obtain deposits of surplus resources and extend credit to needy parts, generating profits by charging an interest rate, play a crucial role ensuring the systems payments operation, which allows markets to develop its activities and that individuals and companies to move and act in remote locations, enabling the circulation of money. It's based on the role that banks play and taking into account the trainee's higher education, that it's justified choosing this type of institution for the first contact with the labor market.

The trainee programme was focused on commercial departments in order to convey the trainee about the products and services offered by the bank and the transactions therein. In this project it's described the studied areas, the main activities performed and continuous improvement suggestions to related departments, wherever it was found necessary.

Keywords: Bank, Banking Products, Banking Services, Baking Operations.

Índice Geral

Resumo	i
Abstract.....	ii
Índice Geral.....	iii
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Gráficos	vi
Índice de Tabelas	vii
Glossário	viii
PARTE I	1
1. Nota Introdutória	2
2. Metodologia do Trabalho	3
3. Enquadramento Teórico	4
3.1. Breve história da moeda e introdução ao sistema bancário	4
3.1.1. Conceito de Juro	5
3.1.2. Definição de Banco.....	5
3.2.A evolução do setor bancário em Portugal	7
3.3. Instituições de crédito.....	9
3.4. Atividades dos bancos	9
3.5. Produtos dos Bancos	10
3.5.1. Produtos de captação de fundos.....	10
3.5.2. Produtos de aplicação de fundos.....	12
3.5.3. Instrumentos de Pagamento.....	16
3.6. Serviços Bancários	19
3.6.1. Serviços Bancários Domésticos.....	19
3.6.2. Serviços Bancários de Mercados	20
3.6.3. Serviços Bancários Internacionais	21
3.6.4. Serviços Bancários de Consultoria e Diversos	22
3.7. Agências Bancárias e Gestor de Clientes	23
4. Caracterização da instituição: Banco Espírito Santo dos Açores, S.A.	25

4.1.	Organização da Instituição.....	26
4.2.	Missão e Estratégia Comercial.....	26
4.3.	Produtos e Serviços	27
PARTE II		30
1.	Nota Introdutória	31
2.	Calendarização do estágio	32
3.	Trabalho desenvolvido	33
3.1.	Fase I – Agência da Fajã de Baixo.....	33
3.1.1.	Procura de principais serviços.....	34
3.1.2.	Clientes que utilizam os serviços do Balcão da Fajã de Baixo.....	35
3.1.3.	Problemas encontrados	35
3.1.4.	Proposta de melhoria do serviço prestado	36
3.2.	Fase II – Centro de Empresas	37
3.3.	Fase III.....	45
3.3.1	Direção de Retalho	45
3.3.2.	Negócios	50
3.3.3.	Direção de Municípios e Institucionais	52
3.3.4.	Residentes no Estrangeiro/ Exportações	54
3.3.5.	Centro 360° e Private Banking	57
3.3.6.	Assurfinance	58
3.3.7.	Gestor de Risco.....	60
3.3.8.	Unidade de Recuperação de Crédito	62
4.	Nota Final.....	63
Bibliografia		64
Webgrafia		65
ANEXO I – BES Express Bill.....		66
ANEXO II – “As 100 maiores empresas dos Açores de 2009-2012, algumas conclusões” <i>in</i> Correio dos Açores.....		67
ANEXO III - Campanha “PME Crescimento 2013”		68
ANEXO IV – Campanhas Promotores Externos BES.....		70

ANEXO V – Ficha CARC	71
ANEXO VI – Exemplo resultados CIV	72

Índice de Figuras

Figura 1. Razão de ser do mercado financeiro. Fonte: Associação Portuguesa de Bancos, 2014	6
Figura 2. Logotipo Banco Espírito Santo dos Açores em 2013	25
Figura 3. Organigrama da instituição. Fonte: BES dos Açores, 2013.....	26
Figura 4. Organigrama com detalhe de departamentos do BES dos Açores. Fonte: BES dos Açores, 2013	31
Figura 5. Campanha Power Stage - Apresentação (slide nº 1).....	47
Figura 6. Campanha Power Stage - Grelha de Partida (slide nº 2).....	48
Figura 7. Campanha Power Stage - Calendário de Prova (slide nº 3)	48
Figura 8. Campanha Power Stage - Objetivos de cada balcão (slide nº 4).....	48
Figura 9. Campanha Power Stage - Prémios TOP 5 (slide nº 5).....	49
Figura 10. Campanha Power Stage - Fim de apresentação (slide nº 6).....	49
Figura 11. Mercado dos Institucionais	52
Figura 12. Processo das exportações no BES dos Açores.....	56
Figura 13. Mapa da ilha de São Miguel, onde com um ponto a vermelho se assinalam possíveis localidades para explorar em termos de captação de clientes	60

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Estimativa da tipologia de clientes que frequentam o balcão da Fajã de Baixo.	35
Gráfico 2. Evolução da Banca de Retalho em 2013. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)	47
Gráfico 3. Crescimento do segmento de Negócios. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)	51
Gráfico 4. Evolução dos recursos no segmento Residentes no Estrangeiro. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)	55
Gráfico 5. Crescimento do BES 360º em 2013. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013).....	57
Gráfico 6. Resultados Assurfinance 2013. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)	59
Gráfico 7. Rácio Crédito Vencido/ Crédito a Clientes para o segmento Gestor de Risco. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)	61

Índice de Tabelas

Tabela 1. Diferença entre Letra e Livrança. Fonte: IFB (Instituto de Formação Bancária, 2010)	14
Tabela 2. Produtos BES dos Açores para clientes particulares	27
Tabela 3. Produtos BES dos Açores da gama BES 360°	28
Tabela 4. Produtos BES dos Açores para empresas.....	29
Tabela 5. Calendarização das atividades desenvolvidas	32
Tabela 6. Listagem de serviços mais requeridos e respetiva estimativa da procura	34

Glossário

AASM – Associação Agrícola de São Miguel
APB – Associação Portuguesa de Bancos
ATM – Automated Teller Machine
AV – Assistente de Vendas
BES – Banco Espírito Santo
BCE – Banco Central Europeu
CIV – Controlo Individual de Vendas
CRM – Customer Relationship Management
DMI – Direção de Municípios Institucionais
DP – Depósitos a Prazo
DTI - Departamento Técnico Imobiliário
ENI – Empresários em Nome Individual
FMI – Fundo Monetário Internacional
GC – Grau de Incumprimento
GIR – Gestão Integrada do Risco
IFB – Instituto de Formação Bancária
OIC – Outra Instituição de Crédito
ONG – Organizações Não Governamentais
PIB – Produto Interno Bruto
PME – Pequena Média Empresa
PPR – Plano Poupança Reforma
PPR/E – Plano Poupança Reforma Estrangeiro
RGICSF – Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedade Financeiras
RMCA – Relatório Mensal de Controlo de Atividade
SDD – Sistema Débitos Diretos
SIBS – Sociedade Interbancária de Serviços
SFM – Sociedades Financeiras de Microcrédito
TAEG – Taxa Anual Efetiva Global
TPA – Terminal de Pagamento Automática

PARTE I

1. Nota Introdutória

O presente documento enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão Financeira do Instituto Superior de Gestão, e tem por objetivo dar a conhecer o Estágio Curricular realizado na instituição bancária, Banco Espírito Santo dos Açores, por forma a obter o grau de Mestre do curso referido.

Por definição, entende-se por Estágio Curricular o exercício de práticas devidamente qualificadas no âmbito da atividade profissional e tem por função confrontar o estagiário com situações reais de trabalho, fomentando, assim, a componente prática da aprendizagem do aluno. É com base nesta vantagem que se justifica a escolha do estágio em detrimento da realização de uma tese ou projeto. Cada vez mais, a experiência de trabalho é valorizada pelas empresas e o ensino superior incide mais sobre componentes teóricas do que práticas, pelo que realizar este estágio proporciona o contacto com a realidade empresarial e a aquisição de conhecimentos que de outro modo não seria possível.

O estágio tem por finalidade alcançar os seguintes objetivos:

- Entrar em contacto com o mercado de trabalho na área da banca;
- Analisar o funcionamento de uma instituição bancária, os respetivos produtos e serviços e operações que executa;
- Aprimorar e integrar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso;
- Adquirir conhecimentos específicos do setor bancário;
- Desenvolver a capacidade de resolver problemas reais;
- Fomentar as relações interpessoais e a capacidade de trabalhar em grupo.

2. Metodologia do Trabalho

A fim de se obter o grau de Mestre em Gestão Financeira, o aluno, no âmbito da frequência em Estágio Curricular, realizará as seguintes atividades:

1. Integração na instituição de acolhimento;
2. Identificação de possíveis problemas/ diagnóstico de necessidades;
3. Entrevistas/ conversas com membros da instituição;
4. Tarefas a realizar na instituição;
5. Pesquisa bibliográfica;
6. Revisão bibliográfica;
7. Redação do relatório de estágio.

No presente estágio pretendeu-se não apenas realizar as atividades inicialmente negociadas mas, também, analisar com um “olho crítico e exterior” cada departamento estudado, no sentido de poder contribuir, melhor, para a instituição. Nesse sentido, justifica-se um olhar investigativo de natureza qualitativa sempre presente no estágio.

Taylor e Bogdan (1986) referem que nos métodos qualitativos de investigação o investigador (neste caso, o estagiário) deve estar completamente envolvido no campo de ação dos investigados, uma vez que, na sua essência, este método de investigação baseia-se principalmente em conversar, ouvir e permitir a expressão livre dos participantes. Deste modo, a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; a análise dos dados é feita de forma indutiva e o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências. (Bogdan e Biklen, 1994)

3. Enquadramento Teórico

3.1. Breve história da moeda e introdução ao sistema bancário

Ao longo dos tempos a moeda sofreu uma grande evolução. No início da civilização prevalecia entre os povos a troca direta de bens, não havendo qualquer moeda envolvida na transação. No entanto, este sistema evoluiu, fruto da necessidade de facilitar a troca, pelo que surgiram as mercadorias-moeda (por exemplo, o gado, o sal, o açúcar, o cacau, entre outros), isto é, mercadorias que pela sua utilidade passaram a ser aceites pela generalidade das pessoas, e assumiram a função de moeda. Contudo, por não serem fracionáveis, pelo seu valor estar sujeito a oscilações e por terem duração finita não permitiam a acumulação da riqueza pelo que o metal passou a ser o principal padrão de valor, sendo cunhado de acordo com o seu valor representativo.

Durante a idade média, nasceu o hábito de guardar as moedas em cofres junto de alguns cambistas – os primeiros banqueiros detentores de casas comerciais - mediante o recebimento de um recibo de depósito como garantia. Estes recibos eram posteriormente utilizados nas trocas, surgindo, deste modo, o papel-moeda. (Pinho e Tavares, 2012)

Com o passar do tempo, as casas comerciais perceberam que era extremamente improvável que todos os depositantes se apresentassem simultaneamente, ou mesmo dentro dum curto período, para proceder à sua cobrança ou troca do recibo por metal. Assim sendo, surgia a possibilidade de emprestar parte dos depósitos que seria repaga algum tempo depois, sendo acrescido um juro, realizando a casa comercial e os seus depositantes um lucro, nascendo, assim, o genuíno negócio bancário. O banco teria apenas que guardar uma reserva mínima para fazer face aos prováveis pedidos de levantamento no período em que o que fora emprestado não tivesse ainda sido pago. (Abecassis, 2001)

Estes negócios resultaram no surgimento da maioria dos bancos europeus a partir do século XV. Em simultâneo, os governos passaram a conduzir a emissão de moeda e papel-moeda, como forma de controlar as falsificações e garantir o poder de pagamento, surgindo, então, os bancos centrais cuja principal função é monopolizar a emissão de notas em cada país. (Pinho e Tavares, 2012)

Com a adoção da moeda metálica ou de trocos, da moeda fiduciária ou notas e da moeda escritural ou de registo bancário, criaram-se os bancos comerciais com elevadas carteiras de depósitos e de clientes; multiplicaram-se as grandes casas bancárias que realizavam importantes operações financeiras e constituíram-se instituições parabancárias cuja função era conceder empréstimos às pessoas mais carenciadas (Caiado e Caiado, 2008).

3.1.1. Conceito de Juro

O juro é o preço ou valor do dinheiro, sendo dado pelo montante pago pelo dinheiro que se pede emprestado ou pelo montante que se recebe quando se faz uma aplicação financeira. O dinheiro que se pede emprestado ou que se aplica é também conhecido por capital.

O juro está presente na maioria das operações financeiras que permitem ao cliente pedir um empréstimo, com o objetivo de adquirir ou financiar algo para o qual não dispõe de dinheiro suficiente no momento, pagando um juro à instituição de crédito, e/ou aplicar o seu dinheiro, constituindo, por exemplo, um depósito bancário por um determinado período de tempo, recebendo um juro que representa a remuneração do capital aplicado. O juro é expresso em unidades monetárias (euros), no entanto quando é apresentado em proporção do capital fala-se de taxa de juro, a qual se exprime na forma de percentagem (%).

O juro pode ser simples ou composto. O juro simples, ou corrido, corresponde ao capital a multiplicar pelo valor da taxa de juro nesse mesmo período. Por seu turno, o juro composto resulta da capitalização dos juros simples, ou seja, o juro corrido obtido em cada período é adicionado ao capital inicial, constituindo um novo capital. Os juros são, assim, capitalizados verificando-se juros de juros ou a formação de um capital crescente. Verifica-se, então, que enquanto o juro simples cresce proporcionalmente com o tempo, o juro composto cresce mais do que proporcionalmente com o tempo.

De acordo com o Banco de Portugal, verificam-se os seguintes tipos de taxas de juro: taxas de juro de curto, médio e longo prazo; taxas de juro fixas e variáveis; taxas de juro nominal, efetiva e real e taxas de juro bruta e líquida. (Banco de Portugal, 2009)

3.1.2. Definição de Banco

Um banco corresponde a uma instituição financeira cujo principal objetivo é atrair depósitos de dinheiro e conceder empréstimos de dinheiro, verificando-se dois tipos de operações: passivas (tarefa de recolha, guarda e remuneração de poupanças) e ativas (empréstimos de fundos e crédito com preço). Os depósitos são remunerados à chamada taxa de juro passiva. Por outro lado, a taxa de juro cobrada pelas instituições a quem concedem empréstimos designa-se por taxa de juro ativa. À diferença entre os valores médios destas duas taxas chama-se margem de intermediação financeira e representa o ganho das instituições financeiras nas operações de crédito e depósitos. (Pinho e Tavares, 2012; Marques, 1991)

Pode-se ainda referir que o sistema financeiro (conjunto de instituições financeiras), e neste caso, os bancos, desempenham um papel crucial em tudo o que diga respeito à utilização da moeda pela economia. Os bancos asseguram o funcionamento dos sistemas de pagamentos o que permite que os mercados locais desenvolvam a sua atividade e que os particulares e as empresas se desloquem e atuem respetivamente em locais distantes. A inexistência de um sistema bancário bem estruturado não permitiria a circulação da moeda, sendo também mais difícil a criação de mercados de bens e serviços, bem como a circulação de pessoas e bens. Os bancos são, também, fundamentais na intermediação financeira, isto é, recolhem a poupança de quem possui recursos excedentários e disponibilizam esses recursos a quem deles necessita. Sem esta operação, a capacidade de investir dos particulares e das empresas ficaria muito limitada, tal como se ilustra na figura seguinte. (APB, 2014)

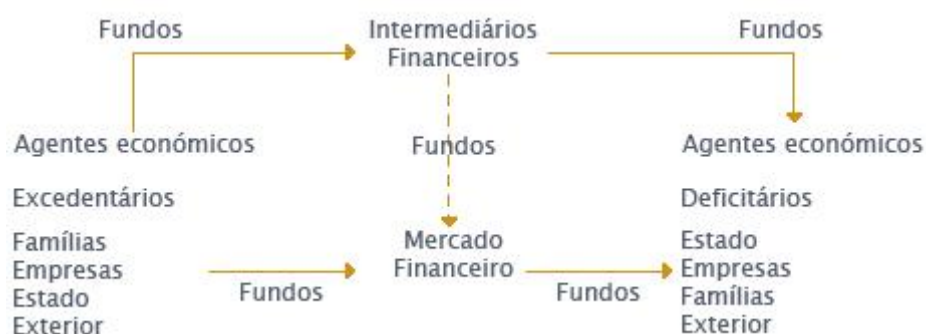


Figura 1. Razão de ser do mercado financeiro. Fonte: Associação Portuguesa de Bancos, 2014

Existem muitas vantagens no facto dos fundos serem canalizados através de instituições financeiras em vez de serem emprestados diretamente pelos aforradores àqueles que pedem dinheiro emprestado, tais como:

(1) Muitos aforradores desejam poupar somas relativamente pequenas e ter liquidez, isto é, a possibilidade de levantarem o seu dinheiro quando o desejarem. A maior parte dos que recorrem ao crédito deseja contrair empréstimos por períodos de tempo definidos, na maior parte das vezes por períodos longos. Os intermediários financeiros podem reunir um pequeno número de pequenas somas e fazer empréstimos relativamente grandes. Podem, também, oferecer liquidez aos aforradores pedindo emprestado por períodos de tempo curtos e concedendo empréstimos por períodos longos.

(2) Os aforradores tendem a procurar segurança. Distribuindo os seus empréstimos por vários tipos de mutuários (aqueles que recebem o empréstimo), um intermediário financeiro reduz muito o risco de perdas, sendo que a taxa de juro que é cobrada aos mutuários pode incluir as possíveis perdas.

(3) Os intermediários financeiros podem servir-se da sua dimensão e experiência para

oferecer aos aforradores uma vasta gama de esquemas de poupança e àqueles que recorrem ao crédito várias modalidades de empréstimos. (Stanlake, 1993)

3.2.A evolução do setor bancário em Portugal

A atividade bancária e financeira no nosso País foi marcada por quatro períodos, os quais iremos detalhar de seguida. (Caiado e Caiado, 2008)

Período entre 1957 e 1974

Neste período, as instituições de crédito foram classificadas de acordo com as funções exercidas com vista a obter uma maior especialização na sua atividade, surgindo os **bancos de investimento** (direcionados para operações de financiamento a médio e longo prazo), os **bancos de poupança** (responsáveis pela captação de poupança ao nível do território nacional) e os **bancos comerciais** (encarregado das operações a curto prazo).

O setor não monetário era, então, formado pelas sociedades parabancárias e de desenvolvimento regional e pelas instituições auxiliares de crédito, e o setor financeiro não bancário era constituído pelas companhias de seguro e outras instituições financeiras não monetárias. (Caiado e Caiado, 2008)

Período de 1974 a 1983

A revolução de 25 de Abril marcou este período onde se destaca, em 1975, a nacionalização dos bancos portugueses, bem como a fusão de alguns bancos nacionais (por exemplo, o Banco Pinto & Sotto Mayor absorveu o Banco Intercontinental Português) que se defrontavam já com diversas dificuldades, fruto da irreversibilidade das nacionalizações e do bloqueamento à iniciativa privada da banca decretados pela Constituição da República. Verificou-se, também, o alargamento da rede bancária nacional.

Regista-se que em 1981 o Banco de Portugal passou a monopolizar a emissão de notas.

Entre 1978 e 1990, o Fundo Monetário Internacional (FMI) instituiu os *plafonds* ou limites de crédito, obrigatórios para as instituições de crédito, com o objetivo de restringir a expansão da massa monetária, face às elevadas taxas de inflação e aos acentuados défices da balança de pagamentos. Esta medida criou grandes dificuldades às empresas que operavam em Portugal na década de 80 a 90, nomeadamente na área do investimento produtivo, porque havia bancos com recursos financeiros em excesso e não os podiam aplicar em excelentes operações de crédito que lhes eram proposta, dado que não tinham *plafond*. Por outro lado, haviam bancos com recursos e *plafond* não possuíam em carteira propostas de crédito viáveis. Também sucedia com regularidade que bancos dotados de *plafond* e com boas propostas de

crédito estavam desprovidos de meios financeiros necessários. (Caiado e Caiado, 2008)

Período de 1983 a 1998

Em 1983, o acesso à atividade bancária voltou a ser aberto à iniciativa privada, já na perspetiva da adesão de Portugal à União Europeia, que sucedeu em 1986, tendo surgido numerosas instituições parabancárias: sociedades de *leasing*¹, de *factoring*², de gestão de participações sociais e de capital de risco, sociedades gestoras de fundos de investimento e de fundos de pensões, sociedades de *rating*³, corretoras e de desenvolvimento regional.

Neste período, as empresas de seguros, os fundos de pensões e as casas de penhores deixaram de ser consideradas sociedades financeiras, vindo a ser regidas por lei especial.

No final de 1990, foram abolidos os limites de crédito ou *plafonds* que embora tivessem criado entraves ao investimento produtivo, serviram para resolver os problemas estruturais com que se defrontava a economia portuguesa, designadamente na área do controlo da inflação e da redução do défice da balança de pagamentos.

Período posterior a 1998

O último período caracteriza-se pela conversão definitiva do Escudo para o Euro ao câmbio de 1 Euro igual a 200,482 escudos, fruto da adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia. A moeda Euro passou a circular em 2002 como moeda única. (Caiado e Caiado, 2008)

A partir de 2007, a deterioração da qualidade de crédito no segmento de maior risco (*subprime*) do mercado hipotecário norte-americano transmitiu uma forte instabilidade ao sistema financeiro internacional.

Mais recentemente, a envolvente em que o sistema bancário português tem desenvolvido a sua atividade é muito desfavorável, dado que a crise da dívida soberana na área do euro e a interação entre o risco apercebido pelos operadores de mercado relativamente à dívida pública e aos bancos da respetiva jurisdição persistem como importante fonte de incerteza e de vulnerabilidade dos bancos portugueses.

¹ *Leasing* consiste numa operação de financiamento através da qual uma das partes (a locadora) cede a outra (o locatário) o direito de utilização de um determinado bem, durante um período de tempo, em contrapartida do pagamento de rendas periódicas. Findo o prazo, o locatário pode adquirir o bem por um valor residual previamente acordado.

² *Factoring* é uma atividade que consiste na tomada de créditos a curto prazo por uma instituição financeira (fator), que os fornecedores de bens ou serviços (aderentes) constituem sobre os seus clientes (devedores).

³ Fornecem aos investidores informação que os ajude a avaliar os riscos associados a um determinado título e contribuem para baixar o custo suportado pelos emitentes na angariação de capitais (pelo menos para os emitentes que recebem uma nota favorável). As notações são habitualmente solicitadas - e pagas - pelos próprios emitentes.

Adicionalmente, a recuperação incerta da atividade económica a nível global é uma condicionante da evolução futura da economia portuguesa. Os riscos em baixa para o crescimento da economia internacional resultam não só da incerteza em torno da resolução da crise da dívida soberana, mas também da necessidade de ajustamento dos desequilíbrios do sector privado em diversas economias avançadas. Neste contexto, a economia portuguesa está a atravessar um período de recessão prolongada, com um forte impacto adverso sobre as condições de exploração dos bancos. (Banco de Portugal, 2012)

3.3. Instituições de crédito

Os bancos, alvo de estudo do estágio curricular, são instituições de crédito, pelo que urge a necessidade de estudar este tipo de instituição.

As instituições de crédito são empresas cuja atividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria, mediante a concessão de crédito, ou que tenham por objeto a emissão de meios de pagamento sob a forma de moeda eletrónica (Banco de Portugal, 2009).

Além dos bancos, são instituições de crédito as seguintes: as caixas económicas, a Caixa Central e as caixas de crédito agrícola mútuo, as instituições financeiras de crédito, as instituições de crédito hipotecário, as sociedades de investimento, as sociedades de locação financeira, as sociedades de *factoring*, as sociedades financeiras para aquisições a crédito, as sociedades de garantia mútua e as instituições de moeda eletrónica.

Enquanto os bancos podem praticar todo o tipo de operações autorizadas às instituições de crédito, as restantes instituições de crédito só podem exercer as atividades e praticar as operações permitidas pelas normas legais e regulamentares que regem a sua atividade.

3.4. Atividades dos bancos

De acordo com o Banco de Portugal (2009) a atividade dos bancos, definida no Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de dezembro, compreende as seguintes operações:

- a) Receção de depósitos ou outros fundos reembolsáveis;
- b) Operações de crédito, incluindo concessão de garantias e outros compromissos, locação financeira e *factoring*;
- c) Operações de pagamento;
- d) Emissão e gestão de meios de pagamento, tais como cartões de crédito, cheques de viagem e cartas de crédito;
- e) Transações, por conta própria ou da clientela, sobre instrumentos do mercado monetário e cambial, instrumentos financeiros a prazo, opções e operações sobre

- divisas, taxas de juro, mercadorias e valores mobiliários;
- f) Participações em emissões e colocações de valores mobiliários e prestação de serviços correlativos;
 - g) Atuação nos mercados interbancários;
 - h) Consultoria, guarda, administração e gestão de carteiras de valores mobiliários;
 - i) Gestão e consultoria em gestão de outros patrimónios;
 - j) Consultoria das empresas em matéria de estrutura do capital, de estratégia empresarial e de questões conexas, bem como consultoria e serviços no domínio da fusão e compra de empresas;
 - k) Operações sobre pedras e metais preciosos;
 - l) Tomada de participações no capital de sociedades;
 - m) Mediação de seguros;
 - n) Prestação de informações comerciais;
 - o) Aluguer de cofres e guarda de valores;
 - p) Locação de bens móveis, nos termos permitidos às sociedades de locação financeira;
 - q) Prestação dos serviços e exercício das atividades de investimento a que se refere o artigo 199.º-A do RGICSF, não abrangidos pelas alíneas anteriores;
 - r) Outras operações análogas que a lei lhes não proíba.

3.5. Produtos dos Bancos

Da revisão literária destacam-se como principais produtos bancários os produtos de captação de fundos, os produtos de aplicação de fundos e os instrumentos de pagamento.

3.5.1. Produtos de captação de fundos

Como o próprio nome indica, este tipo de produto tem por finalidade trazer receita para o banco, sendo de destacar os depósitos bancários, os recursos interbancários e outros recursos alheios e os capitais próprios.

Depósitos Bancários

Um depósito bancário corresponde a uma entrega de fundos a uma instituição de crédito, ficando esta obrigada à restituição do montante depositado, de acordo com as condições que tenham sido contratadas e, na maior parte dos casos, ao pagamento de uma remuneração.

Verifica-se uma concordância entre os autores (APB, 2014; Banco de Portugal, 2009; Caiado e Caiado, 2008), enumerando os principais depósitos:

- 1) *Depósito à ordem* – o banco é obrigado a restituir ao cliente, em qualquer momento o dinheiro depositado, a troco de uma remuneração ou não, podendo ser mobilizado por cheque, ordem de pagamento, transferência e cartão de pagamento.
- 2) *Depósito a prazo* – Os depósitos a prazo pressupõem a não movimentação do capital no decorrer do período acordado, procedendo-se ao seu reembolso findo esse período. No entanto, o banco pode conceder antecipar a mobilização dos fundos, cobrando, uma comissão ou penalização, por exemplo, perda de juros, sobre o valor mobilizado (Depósitos a prazo com Mobilização Antecipada).
- 3) *Depósito com pré-aviso* – o fundo depositado e respetivos juros só podem ser restituídos ao cliente quando este informar, por escrito, o banco que pretende efetuar o seu levantamento.
- 4) *Depósito constituído em regime especial* – depósitos criados ao abrigo de legislação específica ou por iniciativa das instituições de crédito, são exemplos a conta poupança-habitação e a conta poupança-reforma.

Independentemente do tipo de depósito bancário, a instituição de crédito tem de assegurar ao depositante o reembolso da totalidade do montante depositado, tanto no vencimento, como em caso de mobilização antecipada, se esta for permitida. Com efeito, qualquer que seja o modo de determinação da taxa de remuneração de um depósito, esta não pode, em quaisquer circunstâncias, ser negativa. Os montantes aplicados em depósitos não estão, assim, sujeitos à possibilidade de perdas de capital em resultado de riscos de mercado. (Banco de Portugal, 2009)

Recursos Interbancários e Outros Recursos Alheios

Este segmento trata de fundos obtidos pelo banco junto de outras instituições financeiras ou recursos alheios. Caiado e Caiado (2008) apresentam os seguintes produtos:

- 1) *Mercado Monetário Interbancário* - onde se realizam as transações de fundos entre as instituições de crédito e outras instituições financeiras autorizadas, a curto prazo. Este mercado apresenta-se como um recurso interbancário na medida em que os bancos que têm acesso a ele podem mais facilmente equilibrar a sua situação de tesouraria sem recorrer ao banco central.
- 2) *Certificados de Depósito* - constituem títulos representativos de depósitos a prazo que são transmissíveis por endosso, sendo emitidos numa instituição de crédito monetária.

- 3) *Empréstimos* - fundos obtidos pelos bancos através da celebração de um contrato de empréstimo, onde se fixa a taxa de juro e o prazo de reembolso.
- 4) *Empréstimos por Obrigações* - são titulados por obrigações que permitem aos seus detentores o direito de auferir um determinado rendimento que advém da aplicação de uma taxa de juro.
- 5) *Empréstimos Subordinados* - são empréstimos de longo prazo não titulados que incluem uma cláusula de subordinação, na qual, em caso de falência da instituição beneficiária, apenas são restituídos após os demais credores por dívida não subordinada.
- 6) *Títulos de Participação* - representam o endividamento para obter capitais permanentes estáveis, só podendo ser reembolsáveis em caso de liquidação do banco emitente, ou passados 10 anos, atribuindo o direito a uma remuneração fixa e a uma remuneração variável.

Capitais Próprios

- 1) *Capital* – o capital social está representado por ações que são títulos negociáveis que conferem o direito de propriedade sobre o banco e que dão direito aos seus detentores a uma participação nos lucros obtidos, caso os acionistas em Assembleia Geral assim o decidam. O capital social pode ser aumentado por entrada de dinheiro fresco e por conversão de reservas.
- 2) *Reservas* – fundos obtidos através da retenção de lucros, dos prémios de emissão de ações e da reavaliação do imobilizado corpóreo.

3.5.2. Produtos de aplicação de fundos

De acordo com Caiado e Caiado (2008), os produtos de aplicação de fundos compreendem o crédito sobre clientes, as aplicações interbancárias, as aplicações em títulos e outras aplicações remuneradas.

Crédito sobre Clientes

O IFB considera o crédito um ato de troca económica em que alguém – o credor – realiza uma prestação em dinheiro ou em espécie, em determinado momento, a favor de outrem – o devedor – e aceita o risco de a contraprestação ser diferida para um momento ou momentos posteriores, confiando no cumprimento pontual da promessa de reembolso feita pelo devedor, e recebendo um juro como compensação. (Instituto de Formação Bancária, 2009)

A Associação Portuguesa de Bancos (APB, 2014) faz a distinção entre o crédito concedido a particulares e o crédito concedido a empresas. No primeiro caso, destaca o Crédito à Habitação, o Crédito ao Consumo e o Descoberto Autorizado, no segundo refere o Crédito à Tesouraria, o Crédito ao Investimento e o Crédito por Assinatura. Na mesma linha o Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2009) apenas refere o Crédito à Habitação e o Crédito ao Consumo para os particulares e o Microcrédito para as empresas. Já Caiado e Caiado (2008), sem fazer distinção entre o particular e o empresarial, são mais extensos na classificação do crédito, acrescentando aos anteriores o Crédito em Conta Corrente, o *Hot Money Loan*, o Crédito por Desconto de Letra, o Crédito Documentário, o *Leasing* e o *Factoring*.

Abaixo faz-se uma exposição dos principais créditos concedidos aos clientes.

- 1) *Crédito à Habitação* – empréstimo concedido a longo prazo para aquisição de habitação, segundo, regra geral, uma taxa de juro relativamente baixa e que exige a hipoteca do imóvel.
- 2) *Crédito ao Consumo* – empréstimo concedido para que o cliente possa fazer compras relacionadas com despesas domésticas (e.g. eletrodomésticos, carro, etc.), sendo objeto de taxas de juro relativamente elevadas devido ao alto risco a que estão sujeitos.
- 3) *Descoberto Autorizado* – o cliente tem autorização, até um dado limite de crédito, para efetuar levantamentos da sua conta à ordem sem esta estar devidamente provisionada, tendo que pagar o capital utilizado e os juros que, geralmente, são elevados.
- 4) *Crédito em Conta Corrente* – contrato em que a instituição de crédito disponibiliza fundos ao cliente (empresarial ou particular) até um determinado *plafond*, por um certo período de tempo, comprometendo-se o cliente a reembolsar os fundos utilizados e a pagar os respetivos juros e, caso não os utilize, a pagar uma comissão de imobilização.
- 5) *Hot Money Loan* – crédito concedido a entidades com bom *rating* em situações de emergência e a muito curto prazo.

- 6) *Crédito por Desconto de Letra* – este instrumento permite que o cliente antecipe a cobrança de créditos sobre terceiros, mediante a apresentação ao banco de letras, que se vencem a prazo, representativas de vendas de produtos. Inclui também o desconto de livranças. A Tabela 1 expõe a diferença entre letra e livrança, de acordo com o Instituto de Formação Bancária

Tabela 1. Diferença entre Letra e Livrança. Fonte: IFB (Instituto de Formação Bancária, 2010)

Expressão	Letra	Livrança
Contém uma..	Ordem de pagamento	Promessa de pagamento
Emitida pelo..	Sacador	Subscritor
Principal devedor	Aceitante	Subscritor
Credor	Sacador	Beneficiário ou tomador
Aval incompleto é a favor do...	Sacador	Subscritor
Substituição do título por outro	Reforma	(Re)novação
Titula uma...	Transação comercial	Operação de financiamento
Para ser título de crédito executivo...	Não é necessária a assinatura do devedor principal	É necessária a assinatura do devedor principal

- 7) *Crédito à Tesouraria* – concedido para apoio da tesouraria de empresas, que tenham carências pontuais de fundos, nomeadamente as que têm uma atividade sazonal.
- 8) *Crédito ao Investimento* – concedido a empresas que se propõem a investir em determinadas áreas (e.g., unidades fabris, clínicas, hotéis, etc.), normalmente com uma vida útil de médio e longo prazo, sendo exigida às empresas a prestação de garantias sólidas, tais como a hipoteca das instalações ou o penhor das existências.
- 9) *Crédito por Assinatura* – o banco compromete-se a pagar pelo cliente e assumir as suas responsabilidades financeiras em momento futuro e caso seja necessário. O fato do Banco poder assumir as dívidas do cliente capacita-o a fazer operações onde existe um risco de incumprimento e reforça a confiança do cliente. (bancario.pt - Produtos Bancários e Financeiros, 2011)

- 10) *Microcrédito* – concessão de empréstimos destinados a apoiar pessoas sem acesso ao crédito bancário tradicional, que pretendam desenvolver uma atividade económica suscetível de criar ou manter postos de trabalho de forma sustentável, nomeadamente o autoemprego. O microcrédito pode também destinar-se ao financiamento de atividades que se mostrem necessárias à capacitação do candidato para o exercício da atividade empresarial ou profissional a financiar. Em Portugal, este tipo de crédito particular tem vindo a adquirir uma importância crescente, razão pela qual se tornou necessário criar um regime jurídico que estabelecesse os requisitos estatutários e o âmbito de atuação das Sociedades Financeiras de Microcrédito (SFM). As SFM podem conceder créditos até ao valor máximo de 25.000 euros por titular do empréstimo, devendo assegurar a avaliação da natureza e viabilidade económica do projeto a financiar, bem como o acompanhamento e assessoria na sua preparação, implementação e gestão. (Banco de Portugal, 2009)
- 11) *Crédito Documentário* – é concedido com base em documentos sobre operações relativas a exportações e importações, em que o banco só paga ao exportador após ter recebido os documentos comprovativos dessas operações.
- 12) *Leasing* – (Explicado no ponto 3.2. deste relatório)
- 13) *Factoring* – (Explicado no ponto 3.2. deste relatório)

Aplicações Interbancárias

As aplicações interbancárias compreendem o Mercado Monetário Interbancário (aplicações de fundos a curto prazo por um banco ou instituição financeira com fundos excedentários num outro banco que tem carência de fundos, a uma dada taxa de juro) e o Mercado Interbancário de Títulos que permite que os bancos com excesso de fundos adquiram ao Banco de Portugal Títulos de Intervenção Monetária (TIM), Bilhetes de Tesouro (BT), Títulos de Dívida Pública do Banco de Portugal (TDP) e os Títulos de Regulação Monetária (TRM). (Caiado e Caiado, 2008)

Aplicações em Títulos

Existem três tipos de aplicações em títulos, designadamente os de Negociação (aplicações de fundos para serem vendidos a curto prazo contemplando os títulos de rendimento fixo, os títulos de rendimento variável, os títulos subordinados e os títulos próprios), os de Investimento (iguais em conteúdo aos títulos de negociação, apesar de imperarem os títulos de rendimento variáveis e serem de longo prazo) e a Vencimento (aplicações de fundos em títulos que a instituição pretende manter até à data do seu reembolso). (Caiado e Caiado, 2008)

Outras Aplicações Remuneradas

As outras aplicações compreendem as Reservas Mínimas Obrigatórias, em que o banco é obrigado a realizar depósitos no Banco Central equivalentes a 2% do valor da sua carteira de depósitos e outros passivos, e os Devedores e Outras Aplicações que são determinados ativos que, apesar de serem considerados aplicações de fundos, não proporcionam qualquer rendimento aos bancos.

3.5.3. Instrumentos de Pagamento

De acordo com o Banco de Portugal (2009), ao longo dos últimos anos registou-se uma mudança nos hábitos de utilização dos instrumentos de pagamento em Portugal, sendo que os meios eletrónicos, tais como os cartões, os débitos diretos e transferências a crédito ganharam preponderância em detrimento do uso dos cheques. Esta mudança é sustentada pela evolução das infraestruturas tecnológicas e pela disponibilização em massa dos terminais de pagamento automático, para além oferta de serviços *Homebanking* (pagamento através da Internet).

Abaixo detalham-se os instrumentos de pagamento.

- 1) *Cheques* - permitem aos titulares de contas de depósito movimentarem fundos que se encontrem imediatamente disponíveis. É de salientar que as instituições de créditos não são obrigadas a disponibilizar módulos de cheques aos seus clientes, sendo que o fornecimento decorre da celebração de um contrato entre o banco e o cliente e que ninguém é obrigado a aceitar cheques para pagamento de qualquer bem ou serviço. Para ser legal, um cheque deve conter o nome do banco que paga o cheque e o lugar do seu pagamento, bem como a quantia certa a pagar, a data, o lugar de emissão e a assinatura de quem passa o cheque.

- 2) *Débitos Diretos* - é um sistema que efetua o débito diretamente na conta bancária do cliente, dos pagamentos que este necessita de efetuar periodicamente. De uma forma simples, eficaz, cómoda e segura, evita as preocupações com prazos e a perda de tempo em balcões de atendimento. Através deste sistema pode-se efetuar todo o tipo de pagamentos que resultem de contratos duradouros e/ou tenham carácter periódico (por exemplo, água, luz, telefone, entre outros) de uma forma segura, pois permite controlar todas as autorizações de débito concedidas, por exemplo, limitar o montante máximo de cobrança ou anular o débito realizado incorretamente. Desde Agosto de 2014 que os Débitos Diretos são realizados, exclusivamente, em modelos SEPA (Single Euro Payment Area) – Área Única de Pagamentos em Euros – que permite efetuar pagamentos em moeda escritural em todo o espaço abrangido utilizando uma única conta bancária localizada em qualquer país desse espaço e um único conjunto de instrumentos de pagamento (e.g. Transferência Crédito, Débitos Diretos e Cartões).
- 3) *Transferências a Crédito* - operações bancárias efetuadas por iniciativa de um ordenante (um particular, uma empresa, etc.) através de uma instituição de crédito e destinadas a colocar quantias em dinheiro à disposição de um beneficiário. As transferências podem ser do tipo intrabancárias (realizam-se dentro da mesma instituição de crédito) ou interbancárias (realizam-se entre instituições de crédito diferentes): internas (entre instituições localizadas no mesmo país) ou transfronteiras (entre instituições localizadas em países diferentes). Para identificar a conta do beneficiário o ordenante deve conhecer o Número de Identificação Bancária (NIB) associado a essa conta ou IBAN (International Bank Account Number) e BIC (Business Identifier Code).
- 4) *Cartões de Pagamento* - instrumentos de pagamento emitidos por instituições de crédito, sociedades financeiras ou instituições de pagamento, devidamente autorizadas, que os disponibilizam aos titulares através de um contrato escrito. Na maior parte dos casos, os cartões bancários estão associados a contas de pagamento e permitem aos titulares adquirir bens ou serviços, efetuar pagamentos, proceder ao levantamento de numerário, etc.

A APB (2014) e o Banco de Portugal (2009) fazem referência aos cartões de pagamento mais comuns:

Cartão de Débito – Este tipo de cartão está associado a uma conta de depósito à ordem e permite levantar dinheiro, fazer pagamentos e realizar transferências bancárias, entre outras

operações. Quando o cartão é utilizado, a conta de depósito associada é debitada pelo valor correspondente, o que significa que esse valor é subtraído de imediato ao saldo da conta à ordem.

Cartão de Crédito – O cartão de crédito tem associado um limite máximo de crédito (*plafond*) previamente estabelecido. Quando o cartão é utilizado, o titular beneficia de um crédito concedido pela instituição de crédito. A data-limite para o pagamento do montante utilizado é acordada previamente, entre o cliente e a instituição de crédito. A modalidade de pagamento também é acordada entre as partes. Se o cliente optar pela modalidade de pagamento a 100%, paga a totalidade do montante em dívida até à data-limite e não fica sujeito ao pagamento de juros. Se o cliente optar por uma modalidade de pagamento parcial, são aplicados juros ao montante não pago. O cartão de crédito permite efetuar pagamentos de bens e serviços e levantar dinheiro a crédito, aos balcões dos bancos ou nas máquinas ATM – Automated Teller Machine - (operação de *cash advance*⁴). A utilização do cartão de crédito em operações de *cash advance* realiza-se usualmente dentro do *plafond* atribuído ao cartão, mas implica a cobrança de comissões pela obtenção dos fundos (geralmente um valor fixo por operação e uma percentagem sobre o montante disponibilizado) e pode envolver a cobrança de juros.

Existe, ainda, o cartão de débito diferido que é um subtipo de cartão de crédito. Está associado a uma conta de depósito à ordem e permite levantar dinheiro e realizar pagamentos de bens e serviços sem que haja um débito automático e imediato da conta de depósitos à ordem. Estes valores são posteriormente debitados, em data acordada entre o cliente e o banco, não havendo lugar ao pagamento de juros. O cartão tem associado um limite máximo de crédito.

Cartão Pré- Pago - é um exemplo de moeda eletrónica, um produto bancário que permite que o titular armazene eletronicamente um valor monetário que pode ser utilizado em operações de pagamento. Quando é utilizado, o montante disponível reduz-se pelo valor correspondente. Este cartão permite, na maioria dos casos, efetuar pagamentos e levantamentos de dinheiro tal como um cartão de débito, desde que tenha saldo disponível.

Caiado e Caiado (2008) acrescentam à lista anterior mais três tipos de cartões:

Cartão de Afinidade – emitido por supermercados, grandes lojas e empresas de distribuição de combustíveis, entre outras empresas.

Cartão de Garantia – garante o pagamento de outros meios de pagamento como, por exemplo, eurocheques.

⁴ A operação de *cash advance* permite utilizar de imediato o *plafond* de um Cartão de Crédito, sendo efetuada uma transferência da Conta Cartão em causa, para a Conta de Depósitos à Ordem associada.

Cartão com Chip Eletrónico – serve de identificação pessoal e de armazenamento de informação diversa, podendo permitir o pagamento de compras, o levantamento de dinheiro, o acesso a informação bancária, o pagamento de serviços, o débito em contas de depósito, a obtenção de crédito e de serviços de consultoria.

3.6. Serviços Bancários

Caiado e Caiado (2008) apresentam os vários tipos de serviços bancários, dividindo-os em quatro grupos, consoante a área de atuação: serviços bancários domésticos, serviços bancários de mercados, serviços bancários internacionais e serviços bancários de consultoria e diversos.

Os serviços bancários domésticos são caracterizados pelas operações bancárias correntes que são efetuadas com o dinheiro dos clientes e em território nacional.

Os serviços de mercados estão associados a instruções de clientes para operações financeiras a concretizarem-se em mercado de capitais.

Os serviços bancários internacionais dizem respeito a operações bancárias efetuadas com o dinheiro do cliente em território internacional.

Os serviços de consultoria são realizados com o intuito de auxiliar a tomada de decisão dos clientes.

3.6.1. Serviços Bancários Domésticos

1) *Cobranças de Conta Alheia* – cobranças, em nome do cliente, de letras, recibos e outros títulos.

2) *Transferências de Fundos* – operações de transferência de fundos entre contas domiciliadas no banco, ou entre estas e outras contas domiciliadas noutros bancos, por ordem do cliente.

3) *Homebanking* – permite realizar a maior parte das operações bancárias, utilizando a internet.

4) *Banco Telefónico* – prestação de vários serviços bancários a partir do contacto telefónico.

5) *Internet* – meio para realizar operações bancárias, estando sujeita aos riscos próprios deste meio de comunicação.

6) *Operações ATM* – os bancos disponibilizam ATM que permitem fazer levantamentos, depósitos e outras operações.

7) *Aluguer de Cofres e Guarda de Valores* – o cliente aluga o cofre do banco para guardar valores pessoais, pagando uma comissão.

8) *Administração de Propriedades* – cobrança de rendas e gestão completa de prédios urbanos arrendados.

3.6.2. Serviços Bancários de Mercados

1) *Execução de Ordens de Bolsa* – serviço do banco que trata de dar resposta às ordens de venda ou de compra de títulos cotados em bolsa de valores, sendo atualmente feito através da internet e a partir das instalações do banco.

2) *Pagamento de Rendimentos de Títulos* – sempre que houver pagamento de juros de obrigações ou de dividendos pagos, o banco, a pedido dos interessados, cobra essas importâncias e credita-as nas suas contas.

3) *Aumentos de Capital e Empréstimos por Obrigações* – os aumentos de capital podem processar-se por incorporação de reservas, entregando novas ações aos acionistas numa dada proporção das já por eles detidas, ou por entrada de dinheiro fresco, emitindo novas ações e colocando-as junto dos investidores para efeitos de subscrição e posterior pagamento. O banco pode organizar, colocar e tomar firme a emissão de ações ou obrigações de terceiros, colocando-as nos seus balcões, e assumir a responsabilidade de subscrever esses títulos emitidos, ficando com eles em carteira no caso de a subscrição pública não os absorver na totalidade.

4) *Fusões e Aquisições de Empresas* – serviço que visa realizar as operações de fusão e de aquisição de empresas, podendo incluir o seu financiamento, caso seja necessário. A fusão de duas ou mais empresas consiste na sua reunião numa única empresa. A aquisição consiste na compra de parte, ou da totalidade do capital, de uma ou várias empresas, com o objetivo de exercer sobre ela ou elas o competente controlo.

5) *SWAPS* – Este serviço assegura a permuta de taxas de juro e taxas cambiais, podendo também abranger a troca de divisas. Trata-se de uma atividade em franco crescimento nas instituições de crédito que pode ser feita por conta própria ou por conta de ordens de terceiros.

3.6.3. Serviços Bancários Internacionais

1) *Compra e Venda de Divisas* - o banco compra e vende divisas ao câmbio à vista, *spot*, o qual é mais baixo para a compra e mais alto para a venda ao cliente.

2) *Fixação Cambial a Prazo* – trata-se do cálculo do câmbio a prazo, *forward*, de uma determinada divisa em relação a outra para satisfazer necessidades do cliente e do próprio banco.

3) *Prestação de Garantias e Avals*- operação em que o banco se obriga a perante um terceiro, o beneficiário, a assegurar por ordem e conta do cliente, o cumprimento de uma obrigação subscrita por este último, no caso de este não satisfazer a referida obrigação.

4) *Pagamentos Internacionais* – o banco faz transferência de fundos para contas domiciliadas em bancos sedeados noutros países na moeda que o cliente indicar.

5) *Sistema SWIFT* – troca de mensagens, através de computador, envolvendo transferências entre clientes e bancos, câmbios, depósitos, cobranças e remessas de fundos, emissão de extratos e confirmação de débitos e créditos.

6) *Remessa Documentária* - a operação de envio de mercadorias envolve a remessa dos respetivos documentos a um banco da praça do imperador que permitem o seu levantamento. O banco a seguir entrega-os ao importador após este ter procedido ao respetivo pagamento, pelo que o exportador corre apenas o risco de o importador não pagar a mercadoria que entretanto já chegou à sua praça.

7) *Crédito Documentário* – (já explicado no ponto 3.5.2 – Crédito sobre Clientes)

3.6.4. Serviços Bancários de Consultoria e Diversos

1) *Gestão de Tesouraria de Clientes* – prestação de apoio a clientes no que diz respeito à sua gestão de tesouraria no curto prazo.

2) *Gestão de Títulos de Dívida Pública* – presta conselhos sobre investimento e desinvestimento de títulos da dívida pública e da respetiva gestão desta carteira, conciliando a rendibilidade e a liquidez.

3) *Gestão de Fundos de Pensões e de Carteiras de Seguros* – recomendações de investimento e de gestão da carteira de títulos que compõem um fundo de pensões, constituído por um conjunto de valores mobiliários adquiridos com os descontos sobre os vencimentos dos funcionários de uma empresa. O serviço de gestão de carteira de seguros aconselha o cliente em relação aos seguros financeiros.

4) *Gestão de Patrimónios* – orientação do cliente acerca de investimento ou desinvestimento em valores mobiliários e imobiliários.

5) *Consultoria Fiscal* – aconselhamento dos produtos financeiros que melhor otimizam a poupança fiscal.

6) *Previsão da Evolução de Câmbios* – previsões cambiais com o intuito de apoiar o cliente na tomada de decisão em operações que envolvam troca de divisas a prazo.

7) *Formação Bancária e Financeira* – realização de sessões de formação a clientes com o objetivo de promover novos produtos e de fidelizar os clientes.

8) *Leasing*

9) *Factoring*

10) *Elaboração de Estudos Económicos* – elaboração de estudos relativos à viabilidade económica e financeira de empresas, sobre setores de atividade e a economia nacional e internacional.

3.7. Agências Bancárias e Gestor de Clientes

No que diz respeito às agências bancárias, o aspeto físico, a organização do espaço disponível, e a disposição dos produtos e serviços pela Agência são elementos fundamentais para a fomentação de uma boa percepção do Banco e do serviço prestado, sendo um incentivo a uma nova visita do cliente.

De acordo com Costa (2000), a agência bancária é o local privilegiado para realizar operações de *cross-selling*, isto é, a venda combinada de produtos e serviços que se enquadram no negócio das instituições financeiras e que constituem o objetivo da sua atividade legal.

Distinguem-se, numa agência bancária, duas áreas com funções operacionais diferentes: o *front-office* e o *back-office*.

A área do *front-office*, onde se encontram os colaboradores que recebem os clientes com quem negociam os produtos e serviços bancários e financeiros, compreende três sectores distintos:

- a) *O setor do Balcão propriamente dito* - as operações têm habitualmente um cariz de rotina, onde o cliente aparece para realizar as operações tradicionais e padronizadas, como levantar um cheque, fazer um depósito, pedir um livro de cheques, efetuar uma transferência, comprar ou vender divisas, pedir informação sobre o saldo da sua conta, descontar uma letra ou pedir um pequeno esclarecimento (por exemplo, crédito de cheque depositado, cartão retido na ATM, existência de moedas de coleção para venda, entre outros).
- b) *O setor da prestação automática de serviços* – é constituído pelos equipamentos automáticos que estão instalados no balcão para utilização dos clientes, designadamente ATM e outras máquinas que operam apenas na órbita do banco a que pertence à agência, existindo também alguns balcões que funcionam como lojas automáticas ou balcões de empresas.
- c) *O setor do atendimento personalizado* – aqui tem lugar as operações que, pelas suas características específicas e diferenciadas, exigem a presença física do empregado da agência. É aqui que intervém o gestor de clientes, para responder às expectativas dos diferentes clientes, que podem ser particulares, emigrantes, empresas privadas ou entidades públicas.

O gestor de clientes tem duas finalidades definidas:

Personalização - significa que entre o vendedor do produto ou do serviço e o cliente se estabelece uma relação de aproximação e confiança. Havendo um contato aberto e frutífero entre o cliente e o gestor de clientes, mas apenas circunscrito a ambos, estão criadas condições sólidas para fidelização do cliente.

Clientização – Significa que o vendedor do produto ou serviço está empenhado e preocupado em oferecer ao cliente o produto que melhor se adapta às suas necessidades.

Nalgumas situações, o gestor de clientes chega mesmo a antecipar-se aos interesses do cliente, tomando a iniciativa de lhe surgir o produto certo no momento oportuno. Para atuar com eficácia, o vendedor do produto ou do serviço tem de:

- Possuir um conhecimento exaustivo dos produtos e serviços que negoceia, sabendo as vantagens e os inconvenientes de cada um deles;
- Colocar-se na posição do cliente comprador;
- Revelar uma preocupação constante em informar o cliente de assuntos que lhe podem interessar;
- Ter conhecimentos sólidos e capacidade de comunicação;
- Saber guardar os anseios, as expectativas e as confidências do cliente.

Na área do *back-office*, ou de retaguarda, assiste-se à realização do trabalho administrativo que a área do *front-office* desenvolveu no contato direto com os clientes e que não está estruturado de forma automática. A tendência é para reduzir as tarefas do *back-office* através do maior automatismo do *front-office*. No entanto, esta área tem também um papel importante na prestação de elementos para a gestão operacional, através da análise das operações desenvolvidas durante um determinado período e da sua comparação com as operações programadas. O *back-office* pode ainda produzir o *tableau de bord* do balcão segundo as orientações do gerente, constituindo um elemento de relevo na avaliação das performances alcançadas no domínio operacional.

4. Caracterização da instituição: Banco Espírito Santo dos Açores, S.A.

O Banco Espírito Santo (BES) é um banco privado português, fundado em 1869, com sede na Avenida da Liberdade, em Lisboa.

O Banco Espírito Santo dos Açores, S.A., resultante da integração das unidades de negócio na Região Autónoma dos Açores do BES e da Caixa Económica da Misericórdia de Ponta Delgada, é um banco comercial com sede nos Açores, que iniciou a sua atividade em 1 de Julho de 2002. Para além do Grupo BES que detém atualmente 57,53%, participam ainda no capital desta entidade, a Caixa Económica da Misericórdia com 30% e a Bensaúde Participações SGPS, S.A com 10%, os restantes 2% encontram-se repartidos por diversas Santas Casas da Misericórdia presentes nas 9 ilhas do Arquipélago dos Açores.

A Comissão Executiva do BES dos Açores é composta pelo Presidente, Dr. Gualter Furtado, pelo Vice- Presidente, Dr. Manuel Henrique Rodrigues, e pelo Vogal, Dr. Gustavo Frazão de Medeiros.

O Banco Espírito Santo dos Açores está representado com agências em quase todas as ilhas do Arquipélago dos Açores à exceção das ilhas de S. Jorge, Graciosa, Flores e Corvo, tendo a sua sede na ilha de S. Miguel, na rua Hintze Ribeiro, 2-8 – Ponta Delgada.

Atualmente, o BES dos Açores conta com 101 colaboradores, sendo que a ilha de S. Miguel concentra a maior parte dos trabalhadores com uma percentagem de 81%.



Figura 2. Logotipo Banco Espírito Santo dos Açores em 2013

4.1. Organização da Instituição



Figura 3. Organograma da instituição. Fonte: BES dos Açores, 2013

A Direção de Retalho é responsável pelo desenvolvimento da ação comercial de retalho, através da Rede de Balcões e de um Centro Private.

A Direção de Empresas gere um Centro de Empresa que acompanha o segmento de médias empresas encontrando-se devidamente estruturada do ponto de vista das suas competências e atribuições ao nível da execução e controlo.

A Direção de Municípios e Institucionais é responsável pelo desenvolvimento da ação comercial relacionada com o segmento governamental, autárquico e institucional.

A Direção de Controlo está encarregue do processo de gestão de Tesouraria, através da definição e garantia de execução da política financeira do Banco. Tem, também, por missão contribuir para a melhoria do funcionamento e eficiência da organização.

A Unidade de Recuperação de Crédito acompanha, monitoriza e previne o risco de crédito e auxilia na reestruturação e recuperação do crédito vencido.

4.2. Missão e Estratégia Comercial

O BES dos Açores assume-se como um banco de dimensão regional, com uma profunda ligação às comunidades de emigrantes açorianos. Desenvolve a sua atividade baseada na experiência financeira e liderança nas novas tecnologias, tendo sempre por base uma cultura de serviço em prol da população dos Açores.

As suas linhas estratégicas passam por reforçar a intervenção na Região Autónoma dos Açores, alargando a presença a todas as ilhas, recorrendo às novas tecnologias; apostar no crescimento da quota de mercado através da melhoria do nível de serviço e vasta oferta de produtos e alargar a atuação do banco às Comunidades de Emigrantes.

4.3. Produtos e Serviços

O Grupo Espírito Santo desenvolveu uma gama de produtos e serviços específicos para cada tipo de cliente, designadamente:

- Particulares
 - Segmento *BES 360º*
- Empresas

Particulares

A gama de produtos que permitem aos clientes gerir o seu dia-a-dia e planear os seus projetos são:

Tabela 2. Produtos BES dos Açores para clientes particulares

Produtos BES	
Para o dia a dia	Contas Cartões Pré- Pagos Cartões de Débito Cartões de crédito Domiciliação de Ordenado Débitos Diretos Aderir ao BESnet Extrato Digital Cheques Pagamentos SEPA
Poupança e Investimento	Micro Poupança Contas Poupança e Depósitos a Prazo Poupança por Impulso Seguros Capitalização Soluções de Reforma Fundos de Investimentos Bolsa DMIF Documentação Legal Guia Fiscal
Crédito	Crédito Individual Crédito Habitação Microcrédito BES Soluções Auto Cartões de Crédito Comprar no BES
Proteção e Segurança	Seguro BES Auto Seguro BES Casa Seguro BES Saúde Seguro BES Saúde Plus Seguro BES Saúde Ativa Seguro BES Dental Care Seguro BES dia-a-dia Seguro BES Proteção Salário Vida Segura BES Alarmes e Proteção

BES 360°

O BES 360° é um serviço dedicado ao cliente que preenche um dos seguintes requisitos:

- Saldo médio de recursos superiores a 25.000€ e idade inferior a 40 anos;
- Saldo médio de recursos superiores a 50.000€ e idade superior a 40 anos;
- Ordenado domiciliado superior a 1500€.

Prima pelas relações de confiança, soluções competitivas à medida do cliente e pelo acompanhamento de um gestor. Os produtos disponíveis estão listados na tabela abaixo:

Tabela 3. Produtos BES dos Açores da gama BES 360°

Bes 360°	
Gestão Diária	Contas Cartões de Débito Cartões de Crédito Programa de Milhas
Crédito	Crédito Habitação Dê uma casa à sua ambição Crédito Individual Cartões de Crédito Financiamento Auto
Investimento e Poupança	Poupar e investir Mapa 360° Contas Poupança e Depósitos a prazo Micro Poupança Poupança por impulso Soluções de Reforma Fundos de Investimento Bolsa Guia Fiscal DMIF Documentação Legal Responsabilidade Social
Saúde e Segurança	Seguros

Empresas

Ao nível empresarial, o Banco fornece diversas soluções com o intuito de antecipar as necessidades do seu cliente e rentabilizar ainda mais o negócio:

Tabela 4. Produtos BES dos Açores para empresas

Soluções Empresariais	
Obtenção de Financiamento	Necessidades Fundo Maneio Antecipação de Receitas Expansão do negócio Aluguer de equipamento Prestação de garantias Apoio ao investimento
Gestão de Tesouraria	Gestão Corrente da Liquidez Pagamentos Cobranças Aplicações Financeiras Despesas de Representação BES Express Bill Pagamentos SEPA Empresas
Apoio à Internacionalização	Unidade Internacional Premium Presença Internacional Solução Ibérica

PARTE II

1. Nota Introdutória

A segunda parte deste relatório visa historiar o trabalho desenvolvido ao longo do estágio, que teve a duração de três meses e abrangeu diversos departamentos do Banco, com início numa Agência Bancária.

O planeamento da formação foi elaborado com o intuito de se apreender os conhecimentos básicos dos segmentos comerciais disponibilizados pelo BES dos Açores, compreendendo períodos nas diversas áreas do Banco, de modo a que o estagiário integrasse os principais departamentos da vertente comercial, acompanhasse as atividades aí desenvolvidas, desempenhando pontualmente funções em determinados departamentos de acordo com a orientação dada pelo seu responsável no Banco. A máxima deste estágio, desenvolvido em três meses, foi perceber, de um modo geral, como é que o banco funciona e quais as áreas que o constituem.

O organigrama seguinte esquematiza os departamentos nos quais o estagiário foi integrado e que serão detalhados mais à frente: Direção de Retalho (Agência da Fajã de Baixo, Residentes no Estrangeiro e Exportações, Centro 360° e Private Banking, Gestor de Risco, Assurfinance e Negócios), Unidade de Recuperação de Crédito, Centro de Empresas e Direção de Municípios Institucionais (DMI).

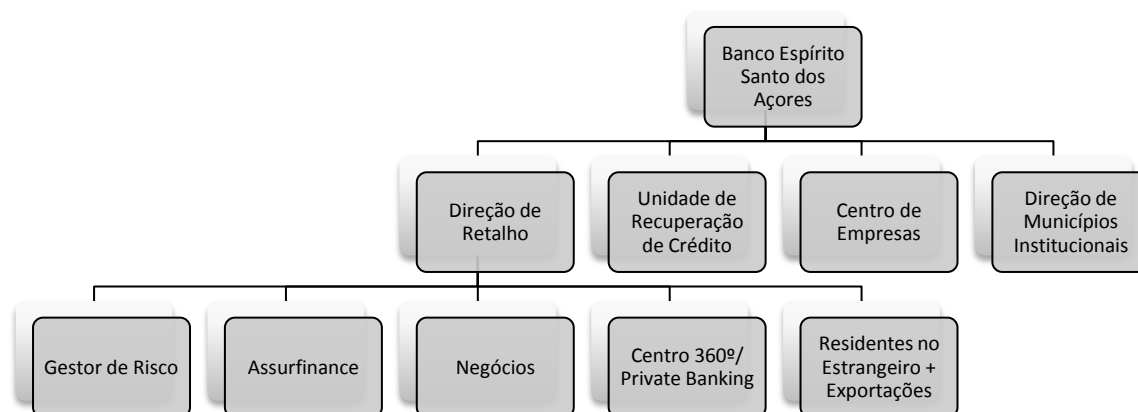


Figura 4. Organigrama com detalhe de departamentos do BES dos Açores. Fonte: BES dos Açores, 2013

O objetivo deste relatório é descrever o trabalho desenvolvido em cada uma das áreas frequentadas, fazendo-se uma análise crítica do departamento e caso se justifique, indicar um conjunto de medidas de melhoria a realizar nas respetivas áreas.

2. Calendarização do estágio

A Tabela 5 apresenta a forma pela qual se organizou o estágio, sendo dividido em três fases, que correspondem a uma ou mais áreas do Banco. Às fases I e II coube o maior espaço temporal, pelo que os maiores conhecimentos adquiridos se prendem com as atividades realizadas numa agência e com o Centro de Empresas do BES dos Açores. A última fase, teve como objetivo dar a conhecer ao estagiário as unidades listadas, bem como as funções que nelas se desempenham, sem o intuito de que o estagiário desempenhasse funções.

O capítulo seguinte descreve, por fases, os departamentos listados e as atividades desenvolvidas.

Tabela 5. Calendarização das atividades desenvolvidas

	Fase I	Fase II	Fase III
Área/ Departamento	Área de Retalho: Agência da Fajã de Baixo	Centro de Empresas	- Direção de Retalho - Residentes Estrangeiro + Exportações - Assurfinance - Gestor Risco - Unidade de Recuperação de Crédito - Negócios - Centro 360º e Private Banking - Direção de Municípios Institucionais.
Período	3/12/2013 – 14/01/2014	14/01/2014 – 7/02/2014	10/02/2014 – 3/03/2014

3. Trabalho desenvolvido

3.1. Fase I – Agência da Fajã de Baixo

A primeira parte do estágio, iniciada a 3 de Dezembro de 2013, recaiu sobre a área de Retalho, na Agência da Fajã de Baixo (B0013).

Antes de análise detalhada, deve-se referir que a agência em estudo, vista pelo público em geral, dá a ideia de uma agência com pouco movimento, dado que se encontra num local com pouca visibilidade e fora do alcance dos clientes que não sejam residentes na Fajã de Baixo. Na realidade, experimenta-se o cenário oposto, sendo um balcão com grande afluência

Ao abrigo do Estágio Curricular realizaram-se as seguintes atividades:

- Acompanhamento dos serviços prestados, pelo Operador de Caixa, aos clientes no Front Office do Balcão, como por exemplo: depósitos à ordem em numerário ou em cheques, transferências bancárias e transferências entre contas do BES, levantamentos em numerário, consulta de saldos/ movimentos de conta, simulações de seguros, verificação de possíveis clientes de risco/ mitigações, etc.
- Acompanhamento das operações de fecho de caixa e gestão de tesouraria.
- Contagem de moedas provenientes de depósitos em numerário.
- Assegurar o atendimento eficaz dos clientes na área do Atendimento Geral do Balcão.
- Acompanhamento do nível de Satisfação dos Clientes do Balcão, acerca dos Produtos e Serviços oferecidos pelo Banco.
- Divulgação/ promoção junto dos clientes dos Canais Alternativos do Banco (área de Atendimento Automático, BESDireto, BESNet).
- Realização de contactos telefónicos de aniversário/ cortesia, com o intuito de avaliar o nível de satisfação dos clientes acerca dos serviços do BES dos Açores, bem como a captação de novas oportunidades de negócio.
- Gestão da correspondência devolvida, através do contacto telefónico com os respetivos clientes a fim de regularizar a situação.
- Integração dos produtos oferecidos pelo Banco quer a nível de investimento, financiamento ou até mesmo na área dos seguros, para assim ser possível acompanhar os colaboradores da agência nos seus contactos CRM (contactos de alerta dados pelo sistema, para possíveis clientes alvo de venda de produtos).
- Realização de estudo, pedido pelo orientador, acerca de quais os produtos mais procurados e qual a tipologia de clientes que se deslocam aquela agência. Os

resultados obtidos são apresentados de seguida.

3.1.1. Procura de principais serviços

A tabela que abaixo se apresenta indica, em percentagem, o movimento da Agência da Fajã de Baixo, associado aos serviços mais requisitados pelos clientes.

Salvagarde-se que esta é uma estimativa e não valor exato, porque foram contabilizados períodos aleatórios de atendimento ao cliente.

Pode-se concluir, ao analisar estes dados, que o depósito bancário é o serviço mais requisitado, com uma estimativa de 40% de procura pela maioria dos clientes que frequentam a agência em estudo. Pode-se, ainda, verificar que no que diz respeito aos serviços comerciais, ou seja, Acesso ao Crédito, Procura de Seguros, Investimentos Financeiros, Abertura de Contas, entre outros, os resultados ficam aquém do expectável, com procuras de 5% e 10%.

Tabela 6. Listagem de serviços mais requeridos e respetiva estimativa da procura

<i>Serviços</i>	<i>Estimativa da procura (%)</i>
Depósitos	40
Consultas/Movimentos de conta	10
Acesso ao Crédito	10
Procura de Seguros	10
Levantamentos	5
Procura de Investimentos Financeiros	5
Abertura de conta	5
Transferências Bancárias	3
Procura de Imóveis	3
Problemas relacionados com BESNET	3
Outros serviços	6
Total	100

3.1.2. Clientes que utilizam os serviços do Balcão da Fajã de Baixo

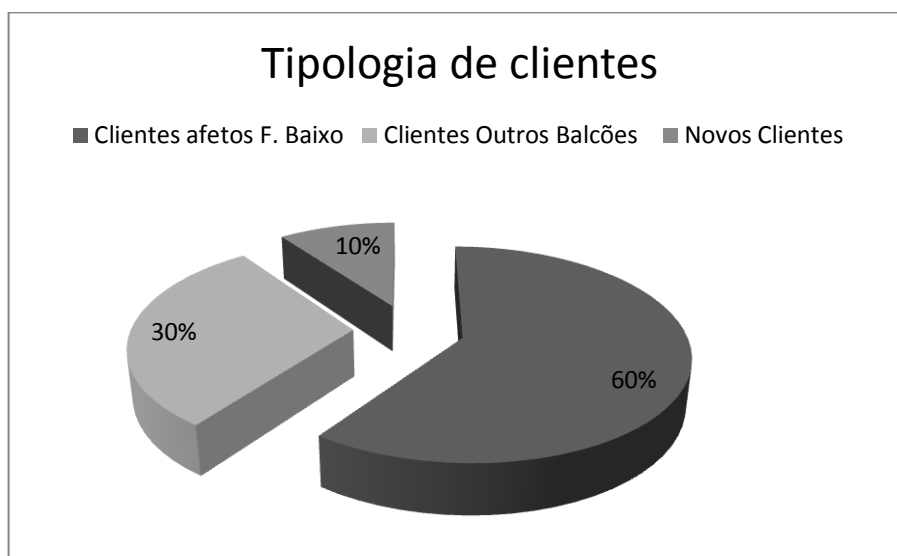


Gráfico 1. Estimativa da tipologia de clientes que frequentam o balcão da Fajã de Baixo.

Em análise ao Gráfico 1, conclui-se que a afluência ao balcão é feita na sua maioria por clientes da própria agência (60%), sendo que existe uma considerável afluência estimada de cerca de 30% de clientes de outras agências BES dos Açores que optam por dirigir-se à Fajã de Baixo, muito por causa da localização e do fácil estacionamento, além de um atendimento personalizado e atencioso por parte dos colaboradores. A afluência de novos clientes é bastante reduzida, cerca de 10%, um indicativo de que a captação de novos clientes é um dos maiores problemas desta agência.

3.1.3. Problemas encontrados

A falta de acesso ao sistema informático do Banco foi um entrave à aprendizagem. Como nestes balcões tudo funciona à base de um sistema informático, foi disponibilizado algum acesso, embora muito restrito, ao sistema com o qual foi possível ter uma ideia de como funciona e quais as suas capacidades. No entanto, devido ao acesso limitado, a sua utilidade foi reduzida, dado que a maioria do trabalho desenvolvido na agência recai sobre o sistema informático. É compreensível o fato do BES dos Açores não disponibilizar um acesso menos limitado aos seus estagiários, dado que se trata de uma função de elevado risco, devido à quantidade de informação disponível sobre os seus clientes e onde o sigilo profissional tem de ser a palavra de ordem, como tal só os funcionários do banco o podem deter.

No que diz respeito à Agência da Fajã de Baixo, verificou-se, como consta da Tabela 6, um fraco desenvolvimento de funções comerciais, pois na maioria do tempo os colaboradores estão a responder às principais necessidades dos clientes, como por exemplo os depósitos. Este, deve-se ao fato de serem, apenas, dois colaboradores para o forte movimento deste balcão que exige a toma de muito tempo para o atendimento ao cliente para funções mais básicas, deixando para segundo plano as funções comerciais.

A grande afluência a este balcão influencia negativamente a captação de clientes, pois atendendo à carga excessiva de trabalho sobre os funcionários, estes ficam sem tempo disponível para se deslocarem a fim de captarem novos clientes, como pode ser comprovado pelo Gráfico 1, onde é demonstrada uma percentagem muito pequena de novos clientes a frequentarem este balcão. Pôde-se, ainda, constatar, a partir de contactos de cortesia com os clientes, que muitos deles estão descontentes com o serviço prestado por outras instituições bancárias das quais também são clientes, e que, por isso, existe mercado e há a possibilidade de aumentar a carteira de clientes deste balcão, caso a captação de clientes seja mais agressiva e exaustiva.

3.1.4. Proposta de melhoria do serviço prestado

A fim de ser possível aumentar os resultados e a satisfação dos clientes, sugerem-se as seguintes melhorias:

De acordo com Caiado e Caiado (2008), regra geral os balcões possuem um número reduzido de empregados, devido aos elevados investimentos tecnológicos e reorganizações internas realizadas neste tipo de instituições financeiras, cujas operações legais revestem presentemente um carácter universal (excecionam-se as caixas agrícolas que estão ainda sujeitas a algumas limitações). Este facto verificou-se na Agência da Fajã de Baixo que emprega apenas dois colaboradores, apresentando um potencial muito elevado no que ao nível de vendas diz respeito e que poderá ser mais explorado, visto que, os dois funcionários têm uma boa capacidade para vender, mesmo que pouco tempo disponível tenham para o fazer, atendendo ao forte movimento deste balcão. Seria importante a contratação de mais um colaborador, com o intuito de apostar mais na parte comercial. Ou seja, assim, seria possível aumentar as vendas anuais e a captação de clientes.

Outra proposta de melhoria seria aumentar a publicidade a esta agência, uma vez que, ainda não é muito conhecida pela maioria dos clientes do BES dos Açores e público-alvo, e desta forma adquirir novos clientes para o balcão.

Redefinir a prioridade do atendimento telefónico é outra hipótese para melhorar o serviço, porque alguns clientes que estão ao Balcão ficam insatisfeitos, pois estes esperam

pela sua vez para serem atendidos e quando o são, têm de ser interrompidos porque o funcionário tem a obrigação de sempre que o telefone toque o atender no menor espaço de tempo possível. Muito provavelmente, estes episódios acontecem devido ao elevado movimento do Balcão, e a um número reduzido de funcionários, que os obriga a ter que tomar essas atitudes para poderem de certa forma agradar a todos os clientes, os que estão ao telefone, bem como os que fisicamente se apresentam ao Balcão.

Por último, a oferta dos produtos de Investimento deveria ser mais diversificada, uma vez que os clientes demonstram muito interesse em aplicar o seu dinheiro no BES dos Açores, mesmo com uma campanha muito agressiva por parte das outras Instituições Bancárias concorrentes. Ainda assim, estes continuam a confiar as suas poupanças nas soluções do BES dos Açores, embora muitas vezes se torne impossível de conseguir cativar os clientes a investirem, quando temos falta de competitividade e diversificação nos produtos financeiros.

3.2. Fase II – Centro de Empresas

A segunda fase deste trabalho visa relatar as atividades desenvolvidas no Centro de Empresas que se destina, exclusivamente, às médias e grandes empresas. No período dedicado a esta área deu-se a oportunidade de poder acompanhar os colaboradores deste centro nas suas funções enquanto gestores de uma carteira de clientes, assistente comercial e gestor de risco. Da mesma forma, foi pedido para desenvolver um relatório sobre as 100 maiores empresas dos Açores com o intuito de analisar a evolução das empresas no período compreendido entre 2009 e 2012, tendo em conta as oportunidades que poderiam surgir para o Banco Espírito Santo dos Açores.

O Centro de Empresas é constituído por 2 carteiras de clientes, uma com maior volume de crédito e outra com maior volume de recursos, cada uma com um gestor de clientes próprio que se dedica a 100% aos seus clientes, podendo, assim, corresponder às necessidades e exigências dos mesmos. Neste centro, existe muito trabalho administrativo que é preciso desenvolver, visto que se trata de uma vasta gama de clientes com grandes dimensões, e a fim de ser possível aos gestores das carteiras terem tempo para se dedicarem aos seus clientes, e à captação de novos clientes foi necessário criar um posto para um assistente comercial que dá todo o apoio administrativo aos gestores.

De seguida, lista-se o leque de produtos que o BES dos Açores oferece aos seus clientes do Centro de Empresas.

Tesouraria

- 1) Depósitos á ordem

2) Pagamentos

2.1) *Carta Cheque* – consiste na emissão de cheques a favor de diversos Beneficiários, de acordo com a entrega de um ficheiro de instruções em formato específico, utilizando para o efeito por exemplo o BESnet Negócios.

2.2) *Pagamentos ao Estado, Pagamentos a Fornecedores e Pagamentos de Ordenados*. – serviço disponibilizado no BESnet Negócios, através do qual a Empresa efetua a liquidação dos seus compromissos.

2.3) *Transferências* – Consiste no agendamento de ordens de transferências, podendo optar por três tipos: planos fixos, planos por saldo de conta e planos variáveis, onde em datas determinadas são transferidos valores entre duas contas, sendo que a conta destinatária que pode estar domiciliada no BES ou em Outra Instituição de Crédito (OIC).

3) Recebimentos

3.1) *Sistema Débitos Diretos* – é um sistema que permite a uma empresa centralizar numa sua conta do BES, todas as cobranças aos seus clientes (os quais poderão ser ou não clientes do BES), através do envio de um conjunto de instruções de débito às respetivas contas. As ordens são transmitidas pelo BES via SIBS aos diversos bancos dos clientes, para que estes procedam aos respetivos débitos. Posteriormente, através da SIBS (grupo responsável pelo desenvolvimento de atividades e funções nas áreas de processamento de pagamentos eletrónicos e câmara de compensação), o conjunto de valores é creditado na conta da empresa.

3.2) *Gestão de cheques* – o serviço consiste na guarda de cheques com data de apresentação posterior à data de entrega ao banco e na respetiva cobrança na data indicada pelo cliente.

3.3) *TPA- Terminal Pagamento Automático* – um TPA é um equipamento certificado pela SIBS que permite ao comerciante disponibilizar aos seus clientes o pagamento das compras com cartões bancários (Multibanco, Visa e outras marcas representadas pela Unicre), portugueses ou estrangeiros, utilizando um serviço totalmente automático. Podem ser fixos ou móveis, podendo estes últimos serem utilizados em qualquer local onde exista cobertura de uma rede de telemóveis.

3.4) *Transporte e tratamento de valores* - transporte seguro e personalizado de bens patrimoniais e de valores, assegurado por uma empresa de segurança

especializada, qualquer que seja a sua origem e o destino, dentro do território de Portugal Continental. Para além do transporte, a empresa poderá recorrer igualmente a serviços de conferência, tratamento e guarda de valores.

4) Aplicações Financeiras

4.1) *Depósitos a prazo* – os depósitos a prazo caracterizam-se pelo fato de serem constituídos por um prazo previamente determinado, ou seja, só serão, em princípio, exigíveis decorrido o período pelo qual foram constituídos, não podendo ser feitas entregas durante o período de vigência do mesmo.

4.2) *Plano BES Negócios* – o produto Plano BES Negócios é composto por uma vertente de poupança, por uma vertente de financiamento e por um seguro de proteção ao crédito. A vertente de poupança é constituída obrigatoriamente pelo PPR/E Plano BES Negócios; a vertente de financiamento, constituída pelo Crédito Plano BES Negócios, tem como finalidade exclusiva a subscrição do PPR/E Plano BES Negócios e do seguro de proteção Plano BES Negócios.

4.3) *Fundos* – cada cliente poderá selecionar, de acordo com as suas necessidades de liquidez, horizonte de investimento e perfil de risco, a solução que melhor se lhe adequa. Para o ajudar na seleção da alternativa que mais valoriza, o BES proporciona um serviço de aconselhamento e seleção rápido bem como informação detalhada sobre cada fundo. Fundos disponíveis: tesouraria, obrigações, ações, mistos, fundos de fundos, flexíveis, especiais de investimento, pensões e imobiliário.

5) Cartões

5.1) *Cartão Business*- é um meio de pagamento internacional emitido pelo BES no âmbito da rede Visa Internacional, aceite em mais de 300 países como forma de pagamento, evitando a necessidade de dispor de verbas para adiantamentos e deslocações dos quadros das empresas.

5.2) *Cartão Business Protocolo* – distingue-se do anterior, pelo fato de o pagamento do saldo em dívida ser efetuado pelo colaborador e não pela empresa.

5.3) *Cartão Despesa* - consiste na atribuição de um cartão Visa Electron aos colaboradores da empresa, no qual são carregados valores monetários referentes a despesas através de um portal. A empresa pode gerir o dinheiro das contas dos colaboradores, podendo inclusivamente, em caso de necessidade, retirá-lo das mesmas.

5.4) *Cartão à la Card* – destina-se às empresas para o pagamento do subsídio de

alimentação aos seus colaboradores. A sua utilização é exclusiva aos estabelecimentos do setor alimentar ligados à rede Visa e Multibanco, como restaurantes, cafés, talhos, hipermercados e supermercados. A segurança é total, pois não pode ser utilizado para levantamentos de multibanco, nem como cartão de crédito.

6) Financiamento a Curto Prazo

6.1) *Conta Corrente* – é um crédito por conta no qual o banco disponibiliza, através de conta paralela (conta caucionada), determinada importância, dentro de um limite de tempo acordado e mediante certa remuneração, comprometendo-se o cliente a reembolsar o banco das quantias utilizadas.

6.2) *Desconto Comercial*- é um contrato em que o banco adquire a propriedade de uma letra resultante da atividade comercial de um cliente, adiantando-lhe o valor nominal do título, mediante a cobrança de juros e comissões. Este título tem subjacente uma transação comercial onde intervém o cedente (apresentante da letra a desconto), o sacador (emitente da letra), o aceitante (clientes do sacador) e, eventualmente, os avalistas da operação.

6.3) *Desconto de Livrança* – operação de financiamento suportada por um título de crédito negociável, pelo qual o signatário se compromete a pagar ao banco, uma determinada importância numa certa data.

7) *Financiamento M/L Prazo* – linha de crédito destinada ao investimento em capital fixo, por prazo e plano de reembolso adequado à natureza do investimento.

8) *Leasing Mobiliário e Imobiliário* – é uma operação de financiamento através do qual uma das partes (a Locadora) cede a outra (Locatário/Cliente) o direito de utilização de um determinado bem imóvel/móvel durante um período de tempo pré-determinado em contrapartida do pagamento de uma renda. O Locatário tem a opção de compra do bem no fim do contrato, mediante o pagamento do valor residual (definido contratualmente e correspondente ao valor a pagar pelo cliente/ locatário no final do contrato).

9) *Factoring* – Trata-se de um financiamento continuado, através da aquisição de créditos a curto prazo por uma entidade (Fator), resultantes das vendas regulares da Empresa (Aderente) aos seus Clientes (Devedores).

10) *Gestão de Pagamentos a Fornecedores*

11) *Renting* - trata-se de uma solução de serviço global de aluguer operacional de viaturas, através do qual o cliente, por um período contratado que medeia entre 12 e 54 meses,

suporta apenas o valor de utilização da viatura (diferença entre o valor do preço de compra preferencial que a Locarent tem acesso junto dos concessionários das marcas e o valor estimado da viatura para o final do contrato).

12) *Garantias Bancárias* – é um documento emitido pelo BES, consubstanciado numa operação de crédito por assinatura, pela qual o banco garante perante terceiros (beneficiário) de obrigações ou fatos assumidos pelo seu cliente (ordenador), e honra esses compromissos em caso do seu incumprimento.

13) *Protocolos e Investimentos* – através de uma equipa dedicada no DMEI, o BES efetua o acompanhamento dos projetos de investimento apresentados pelas empresas clientes assumindo igualmente um posicionamento de interlocutor único com os Organismos Públicos.

14) *Banca de Investimento* – através das equipas de profissionais residentes e especializadas no mercado Português, Espanhol e Brasileiro, o BES é a afirmação da vertente transnacional nos serviços financeiros disponibilizados a todas as empresas residentes nestes mercados e a todas aquelas empresas que, não estando neles presentes, queiram fazer negócios no eixo Atlântico.

15) *Incentivos e Benefícios*

15.1) *Seguros de Acidentes de Trabalho* – o seguro é obrigatório por lei, que garante aos empregados da empresa ou estabelecimentos, a compensação pelos danos sofridos em caso de acidente, ocorrido durante o horário de trabalho ou no percurso de ida para o local de trabalho.

15.2) *Sanos Empresa* - o seguro de saúde Sanos destina-se à cobertura de gastos médicos, derivados tanto de doença como de acidentes, ficando garantido um conjunto muito variado de despesas, como as realizadas com consultas, exames ou as decorrentes de uma hospitalização.

15.3) *Proteção Vida BES Empresas* – destina-se a garantir uma indemnização aos colaboradores em caso de morte ou invalidez, bem como no caso em que venha a ocorrer uma doença grave (Opção Proteção Vida Premium BES Empresas).

15.4) *PPR BES Garantido Empresas*- é uma aplicação financeira a longo prazo, que permite ao seu colaborador constituir um complemento de reforma, dispondo desta forma de um capital na altura da reforma (60 anos).

15.5) *Capital Rendimento Flexível BES Empresas*- aplicação financeira

suportada por um seguro de capitalização que permite a acumulação de Capital, com liquidez imediata (o resgate total ou parcial pode ser efetuado em qualquer altura e não apenas na reforma) com excelentes vantagens financeiras e físicas.

15.6) *Fundo Pensões* - produto para investimento a longo prazo, constituindo um património autónomo, onde o risco associado é baixo, sendo indicado para quem pretenda obter uma reforma de nível superior á oferecida pelo regime de Segurança Social.

A partir destes produtos, verifica-se que as funções dos gestores e assistentes comerciais passam por promover e vender estes produtos aos seus clientes e manter todo o bom funcionamento dos mesmos junto dos clientes. Os gestores têm, ainda, a seu cargo a composição de propostas (PEG'S – Propostas de Envolvimento Global), de crédito ou investimento, para poderem apresentar aos seus clientes, quer novos ou já existentes.

No âmbito do estágio desenvolvido, fez-se o acompanhamento dos gestores do Centro de Empresas a diversas reuniões com o objetivo de apresentar o novo serviço do Banco: BES Express Bill (ver Anexo I).

Além disso, desenvolveu-se o relatório “As 100 maiores empresas dos Açores”, publicado em jornal regional (ver Anexo II), cujos principais resultados são apresentados de seguida.

Tendo por base a informação disponível e publicada e também a que consta nas diferentes edições da revista “As 100 maiores empresas nos Açores”, constata-se que, apesar da crise económica e financeira que se instalou em Portugal e nos Açores, alguns indicadores fazem crer que algumas empresas da Região não só não abandonaram a luta como até obtiveram bons resultados.

Em 2012, registou-se uma entrada de 32 novas empresas na lista das 100 maiores empresas em relação ao ano de 2009, o que traduz o impacto desta crise: foi impiedosa em alguns setores de atividade, como é o caso da construção civil. Em outros criou oportunidades de crescimento, caso do setor da Agricultura e Pescas o qual apresentou nestes 4 anos de estudo uma clara evolução, com a entrada de 10 novas empresas entre as 100 maiores. Verificou-se, para o mesmo período, a criação de 850 novos postos de trabalho no conjunto das 100 maiores empresas nos Açores, destacando-se desde logo o setor de Turismo e Serviços, visto que é um dos que tem maior capacidade para empregar a população, em virtude de não exigir que os recursos tenham, obrigatoriamente, formação superior.

Apesar de uma conjuntura económica adversa, o Volume de Negócios Total em 2012,

das 100 maiores empresas dos Açores, registou um aumento de 244 milhões de euros face a 2009, o que significa que parte dos empresários açorianos conseguiram, de certa forma, aproveitar as oportunidades que a crise proporcionou em certos setores, enquanto outros viram-se obrigados a redimensionar a suas estruturas ajustando-as à procura do mercado, reduzindo os seus custos fixos por via da eliminação de postos de trabalho.

Provou-se com este estudo que dimensão não é sinónimo de solidez, pois algumas das maiores empresas, apesar de serem menos do que em 2009, apresentaram rácios de solidez menos otimistas. Da mesma forma, também se conseguiu apurar que dimensão não é necessariamente sinónimo de desempenho, visto que a segunda melhor empresa, foi aquela que apresentou um volume de faturação menor entre as 100 maiores empresas.

Fica registado ainda que o setor empresarial deu sinais de crescimento e evolução, mesmo atravessando momentos difíceis. O que vem provar que alguns empresários açorianos souberam aproveitar as oportunidades criadas pela crise.

Por fim, conclui-se que perante uma crise financeira e económica, há sempre espaço para se criar oportunidades e para crescer, prevalecendo os que têm a capacidade de prever e se ajustar perante eventuais riscos que possam surgir.

A título de sugestão de melhoria de Centro de Empresas, e apesar do modelo organizacional definido para os Centros de Empresas contemplar um Assistente Comercial para cada dois Gerentes de Empresas, propõe-se a contratação de mais um Assistente Comercial, isto é, dois assistentes para cada dois gerentes, para que se possa aliviar mais a carga administrativa que recai sobre os dois gerentes com o intuito destes últimos dedicarem mais tempo em visitas a atuais clientes e em atividades de captação de clientes, visto que a concorrência neste mercado é agressiva e urge tomar medidas que previnam ações da concorrência.

Outra indicação de melhoria de serviço é a criação de contatos de aniversário aos clientes com quem se contacta na empresa, visto que este sistema já está implementado na área de retalho e tem um elevado grau de sucesso, além de que a concorrência já pratica esta modalidade de cortesia.

Por fim, recomenda-se que algumas tarefas administrativas passem a ser feitas pelo BESnet Negócios (e.g. contratos de depósitos a prazo) como medida para reduzir o tempo dedicado a este tipo de tarefa e libertar os assistentes e gerentes para a realização de outras atividades, tais como a angariação de novos clientes e visitas a atuais clientes com o intuito de verificar a satisfação dos mesmos em relação ao serviço prestado e promover os produtos do Centro de Empresas. De acordo com informação dada pelo Banco, esta sugestão carece de desenvolvimento informático e de suporte jurídico no caso específico de sociedades de

natureza jurídica coletiva.

3.3. Fase III

A última fase do estágio compreendeu a passagem pelos seguintes departamentos: Direção de Retalho, Residentes no Estrangeiro e Exportações, Assurfinance, Gestor de Risco, Unidade de Recuperação de Crédito, Negócios, Centro 360° e Private Banking, e Direção de Municípios Institucionais.

Dos referidos, apenas se desenvolveram atividades na Direção de Retalho, no departamento de Negócios e na Direção de Municípios Institucionais. Nos restantes, foi feita ao estagiário uma apresentação das funções que desempenham, que aqui se descrevem, e procedeu-se ao esclarecimento de dúvidas.

3.3.1 Direção de Retalho

A Direção de Retalho agrupa os balcões de apoio a clientes de retalho do BES dos Açores, sendo a estrutura composta por 62 colaboradores e 17 balcões. Este departamento é responsável pela dinamização da oferta de retalho, bem como pelo acompanhamento da atualização do orçamento definido. Para este efeito, e como forma de incentivar, controlar e aumentar o número de vendas, a Direção de Retalho tem ao seu dispor um conjunto de instrumentos, tais como CIV, CRM e jogos interativos – Vendedor de Ouro e Equipa de Ouro - com o intuito de criar um clima de motivação junto dos colaboradores e, assim, proporcionar o aumento do número de vendas.

O Controlo Individual de Vendas (CIV) é uma rubrica onde os colaboradores têm métricas diárias de vendas de um conjunto de produtos cujo desempenho positivo é acima dos 100%. Os resultados são disponibilizados pela Direção de Retalho diariamente (ver Anexo VI). As métricas diárias são as seguintes, para o gerente e assistente de vendas (AV), respetivamente:

- Gerente – 0.75
- AV Atendedor – 1
- AV Polivalente (caixa e atendimento privado) – 2

O CRM (Customer Relationship Management) incide no tratamento dos contactos de alerta criados pelo sistema informático, com o objetivo de se criar uma relação com os clientes, aumentar a ida dos clientes ao balcão e, conseqüentemente, aumentar as vendas. Consoante o número de vendas que os colaboradores e os balcões alcançarem, é-lhes atribuído, ficticiamente, um cinturão onde a cor preta é a que representa os melhores resultados. O objetivo é que colaboradores estejam a preto, assim como os balcões, e para isso no início do mês existe um ficheiro de contactos (Leads) que o gerente distribui pelos colaboradores, onde no, mínimo, por colaborador, tem que haver 25 contactos críticos para

que haja sucesso. A fim de obter o cinturão preto, o colaborador tem que efetuar 15% de vendas genéricas (qualquer venda que se consiga efetuar via telefone de um produto participante da campanha, que não seja o produto principal) e 10% de vendas específicas (venda efetuada do produto principal da campanha).

Em relação aos jogos, para se ser Vendedor de Ouro é necessário:

- 100% Grau cumprimento (GC) no CIV;
- 100% GC em vendas valor acrescentado. São exemplos de produtos de valor acrescentado as contas, serviços, seguros, BES Capitalização excluindo-se as poupanças programadas e depósitos a prazos normais/cartões MB ou BESnet);
- Três vendas bónus por mês (contam como 1 venda entradas em numerário de 2.500€ em que é efetuada uma aplicação financeira; entradas superiores a 15.000€ contam como 2 vendas);
- CRM cinturão preto.

No jogo a Equipa de Ouro, é medido o GC de cada equipa pelo número de variáveis que estão acima dos 100%, portanto se o balcão tiver três das métricas acima mencionadas no Vendedor Ouro é classificado como Equipa de Ouro.

O objetivo é ter pelo menos 70% de Vendedores Ouro e, para o primeiro semestre de 2014, 10 balcões como Equipa de Ouro, uma vez que existem 16 balcões.

A Direção de Retalho conta, também, como funções a criação de oportunidades de negócio, a certificação da qualidade do serviço prestado pelos balcões do BES dos Açores e a avaliação de todas as propostas de valor (crédito, DP, etc.) com respetiva aprovação ou não, tendo em conta o potencial comercial de cada operação.

Fazendo uma análise à evolução da banca de retalho do BES dos Açores apresentada no Gráfico 2, pode-se concluir que, em 2013, o movimento financeiro foi superior, face ao ano anterior, em apenas 0.5%, fruto, em parte, da descida abrupta do crédito (e em linha com o setor bancário português), na ordem dos 5,5%. (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)

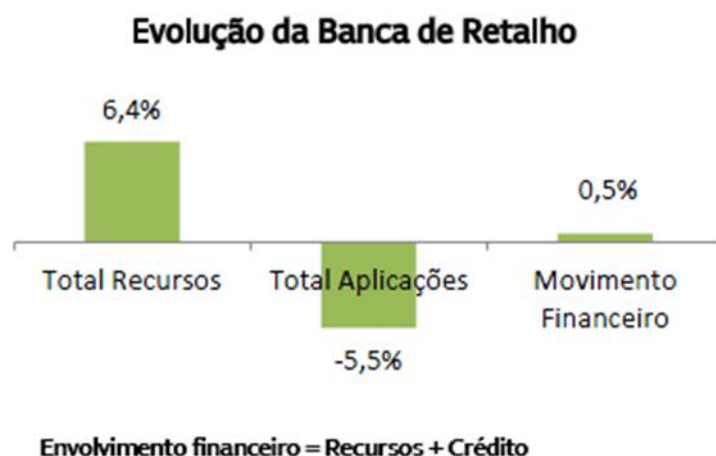


Gráfico 2. Evolução da Banca de Retalho em 2013. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)

As atividades realizadas ao abrigo desta direção compreenderam:

- ✓ Criação de uma campanha intitulada “Power Stage 600”, com o intuito de promover a venda de seguros.

A campanha, com a duração de um mês, abrangeu 16 balcões e definiu, para cada um, o número mínimo de seguros que deviam ser vendidos, bem como o prémio para as agências vencedoras. As imagens seguintes apresentam a campanha criada.



Figura 5. Campanha Power Stage - Apresentação (slide nº 1)



Figura 6. Campanha Power Stage - Grelha de Partida (slide nº 2)

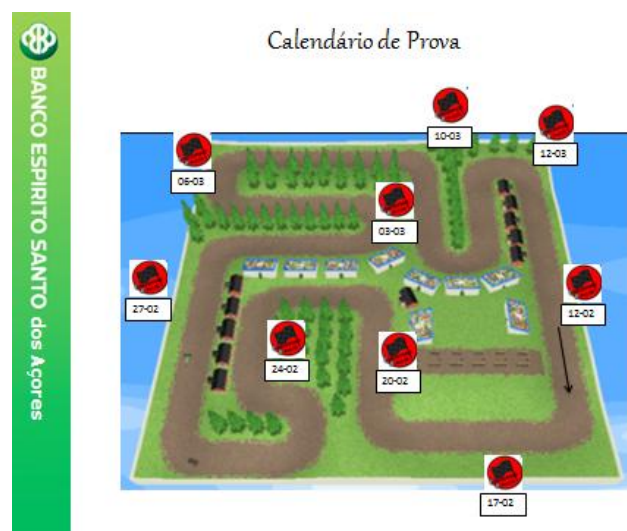


Figura 7. Campanha Power Stage - Calendário de Prova (slide nº 3)

BANCO ESPÍRITO SANTO dos Açores

OBJECTIVOS

BALÇÃO	OBJECTIVO APÓLICES
B0001 - SEDE	70
B0002 - RABO DE PEIXE	55
B0003 - VILA FRANCA	55
B0004 - ARRIFES	40
B0006 - NORDESTE	20
B0007 - HOSPITAL DIVINO ESPÍRITO SANTO	20
B0009 - HORTA	30
B0012 - BALÇAO DO LAMEIRINHO	25
B0013 - FAJA DE BAIXO	30
B0014 - PICO-MADALENA	30
B0087 - ANTERO DE QUENTAL	40
B0089 - RIBEIRA GRANDE	35
B0091 - VILA DO PORTO	35
B0217 - CENTRO BES 360º/PRIVATE-MATRIZ	42
B0262 - ANGRA DO HEROÍSMO	43
B0519 - PRAIA DA VITÓRIA	30

Figura 8. Campanha Power Stage - Objetivos de cada balcão (slide nº 4)

BANCO ESPÍRITO SANTO dos Açores	PRÉMIOS	
	TOP 5	
	1º LUGAR:	750 €
	2º LUGAR:	450€
	3º LUGAR:	350€
	4º LUGAR:	250€
	5º LUGAR:	200€
<i>Critério de desempate G.C.: Equipa com maior número de seguros auto</i>		

Figura 9. Campanha Power Stage - Prémios TOP 5 (slide nº 5)



Figura 10. Campanha Power Stage - Fim de apresentação (slide nº 6)

Outras atividades desenvolvidas:

- ✓ Participação na reunião no Hotel Terra Nostra, com o Diretor do Retalho, com o objetivo de desenvolver uma ação de cross-segment neste mesmo hotel, com a finalidade de tentar captar os funcionários deste hotel para o BES dos Açores;
- ✓ Participação na visita a um possível cliente: Restaurante “O Tony’s”;
- ✓ Participação na reunião com os estagiários onde se debateram os resultados da ação “Cliente Mistério”, que estes desenvolveram junto de outras instituições de crédito. Conclui-se que o serviço prestado por estas instituições não satisfaz as expetativas, pois como se tratavam de clientes novos, tendo em conta a possibilidade de captação, não quiseram ficar com informação preciosa, nomeadamente nome, contato telefónico, e-mail, etc. e que poderia ser muito útil no processo de captação de clientes. Servindo, assim, de exemplo, para quando

estes estagiários tiverem ao balcão do BES dos Açores saberem como proceder perante um potencial cliente.

Em conversa informal com colegas, constatou-se que existem muitas campanhas em vigor que criam muita pressão sobre os colaboradores, levando a que estes não consigam cumprir os objetivos a que são propostos e por conseguinte leva a uma desmotivação pessoal e um mau estar no ambiente de trabalho, pelo que se sugere que esta direção reveja as suas políticas de objetivos.

Outra sugestão é desenvolver uma ação de promoção/ captação de clientes a partir da presença de um colaborador do banco em autocarros que efetuem carreiras de curta duração e com destinos onde hajam agências BES dos Açores. O objetivo, aqui, é divulgar produtos específicos de acordo com o público – alvo, com o intuito de aumentar o número de captações de clientes. A fim de captar a atenção do passageiro pode-se oferecer um brinde promocional do BES dos Açores.

3.3.2. Negócios

O segmento dos Negócios destina-se a pequenas e micro empresas. O responsável por esta área tem a seu cargo três gestores de negócios, cada um com uma carteira de clientes que se dedica a 100% aos seus 1938 clientes. Além dos gestores de negócios, existem os gestores dos balcões que se distribuem pelas agências do BES dos Açores e são eles que dão todo o apoio necessário às empresas locais que constituem a carteira dos negócios. O responsável pelos Negócios tem ainda a seu cargo a gestão dos promotores do banco, que são responsáveis pela promoção dos produtos do BES dos Açores e têm o objetivo de encaminhar clientes para o banco mediante uma comissão contratada.

Recentemente, o segmento de Negócios direcionou-se para as empresas do setor agrícola, que representa um peso importante na economia dos Açores. Como tal, o BES dos Açores disponibilizou soluções BES Agricultura com linhas de apoio à tesouraria, apoio ao Investimento e seguros em conformidade com um protocolo de cooperação entre o banco e a Associação Agrícola de São Miguel, que permitem a aquisição de equipamentos comercializados pela AASM, aquisição de terrenos agrícolas, antecipação de subsídios correntes inerentes à atividade agropecuária e uma gestão de pagamentos inerentes a fornecimentos correntes da AASM aos seus associados.

No âmbito de dar a conhecer o banco e os seus produtos, foram feitas diversas visitas a clientes, como é exemplo a empresa Papeis Carreira, que se trata de um potencial cliente para o BES dos Açores. Com o intuito de apresentar o BES Express Bill e a linha PME

Crescimento (ver Anexo III) visitaram-se clientes deste departamento como o Talho Carreiro e Sousa e a YOÇOR, clientes pertencentes ao balcão de Rabo de Peixe.

No balcão referido anteriormente, deu-se a conhecer a nova campanha (ver Anexo IV) em vigor para os promotores e defendeu-se a ideia dos colaboradores deste balcão tentarem arranjar promotores para o banco, como forma de os ajudar a atingir os objetivos. A atividade do promotor é de mera prospeção de clientes potenciais prestando informação sobre produtos e serviços bancários disponibilizados pelo BES dos Açores. Esta nova realidade foi implementada em Outubro de 2012 e apresentou, no final de 2013, uma carteira de 441 clientes e recursos na ordem de 2.4 M€. Estes resultados são verdadeiramente encorajadores para se continuar a desenvolver uma rede de promotores externos.

Em 2013, e numa leitura geral do Gráfico 3, o segmento de Negócios não verificou crescimento, apresentando decréscimos nos recursos, aplicações e movimento financeiro.

Crescimento do segmento de Negócios (Retalho)

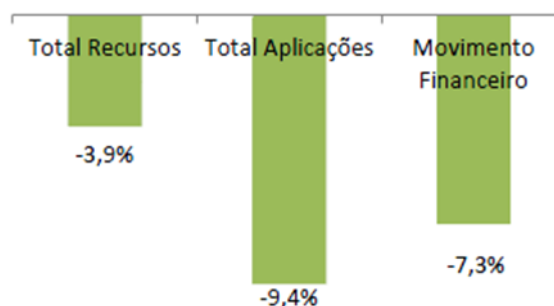


Gráfico 3. Crescimento do segmento de Negócios. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)

Por forma a aumentar a rede de promotores externos e potenciar a angariação de novos clientes, sugere-se que este departamento contrate como promotores elementos dirigentes da Associação de Estudantes da Universidade dos Açores, que promovessem os produtos do banco aos novos associados (e.g.: conta jovem), revertendo a comissão de cada produto a favor da associação. Para tal, seria bom convocar uma reunião com o Presidente da Associação de Estudantes, Marco Andrade.

Outra sugestão será abordar as instituições Rotary Club e Lions (organizações compostas por líderes de negócios e profissionais, que prestam serviços humanitários e fomentam um elevado padrão de ética em todas as profissões, ajudando a estabelecer a paz e a boa vontade no mundo) com o intuito de encontrar um promotor, visto que os associados destas associações são pessoas com influência e com bastantes conhecimentos do meio onde

se inserem e com capacidade para angariar novos clientes e realizar negócios proveitosos para ambas as partes.

3.3.3. Direção de Municípios e Institucionais

A Direção de Municípios e Institucionais (DMI) teve o seu início de atividade em Outubro de 2009, mas a sua formalização só foi efetuada em Janeiro de 2010.

A DMI apresenta como objetivos centrais:

- Atuação comercial sobre o segmento autárquico e institucional;
- Responder às necessidades específicas da gestão financeira de instituições de carácter público;
- Trabalhar de uma forma mais profunda e transversal os clientes atuais;
- Aumentar a captação de novos clientes num segmento fundamental na Região Autónoma dos Açores, através de uma ação conjunta da DMI e os balcões.

A figura abaixo apresenta o mercado dos institucionais, composto pelas diversas organizações que fazem parte da DMI.



Figura 11. Mercado dos Institucionais

De acordo com o Relatório de Gestão e Contas, em 2013, os resultados do segmento dos Municípios e Institucionais foi de elevada importância para o banco, bem como para as áreas de intervenção do Setor Público, pois em parte, foi através do BES dos Açores que se ultrapassou as dificuldades resultantes da falta de liquidez neste mesmo setor.

A relação desta direção com o setor Institucional tem vindo, ano após ano, a ganhar maior importância, uma vez que o Setor Público apresenta um peso da ordem dos 30% no total da população ativa ou, 27,1% se considerarmos a população empregada e ainda em relação ao PIB Regional, cujas “Receitas Públicas” representam aproximadamente 37% e se acrescentarmos o Setor Autárquico e Empresarial do Estado, o peso relativo situa-se acima dos 50%, o que demonstra a elevada importância que o Estado/Setor Público Regional têm no mercado regional açoriano.

O exercício de 2013, no que à DMI diz respeito, pautou-se por um crescimento sustentado da atividade financeira, nomeadamente no crescimento consolidado dos Recursos de Clientes (depósitos), da ordem dos 49,2% correspondente a um saldo global da ordem dos 59 milhões de euros e num crescimento de menor dimensão das aplicações (crédito), da ordem dos 17,1%, correspondente a um saldo pontual no final do exercício da ordem dos 40 milhões de euros.

Este aumento da atividade permitiu com que o movimento financeiro do segmento tenha crescido na ordem dos 34,3%, correspondente a um aumento do saldo médio na ordem dos 25,4 milhões de euros, consolidando-se, assim, num valor global da ordem dos 100 milhões de euros, em termos de saldo de balanço.

Ao nível da sua atividade, o setor governamental, nomeadamente o Tesouro e a Segurança Social, foram as áreas de maior importância, embora o setor da saúde apresente um peso elevado no relacionamento com o banco, seguindo-se o setor Autárquico, em que as empresas municipais têm uma importância acrescida.

Em relação às áreas de atuação da direção, os principais enfoques centraram-se na captação de clientes de pequena dimensão, como por exemplo as Juntas de Freguesia, os Centros Socioculturais e Paroquiais e as Comissões Fabriqueiras das Igrejas.

Além disso, a atuação na captação das tesourarias das Instituições foi muito importante, se se considerar que foram colocados 285 TPA's em instituições. (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)

Quanto às ações específicas de carácter prioritário a desenvolver em 2014 pela Direção de Municípios e Institucionais para 2014, enumeram-se:

- 1) A captação de Clientes, nos diversos subsegmentos do mercado dos Institucionais, nomeadamente Juntas de Freguesias, Instituições Particulares de Solidariedade Social e Instituições de Carácter Religioso;
- 2) Concentração na Captação de Recursos;
- 3) Captação de Tesouraria das Instituições, através da colocação de TPA'S, Pagamentos de Salários e Pagamentos a Fornecedores;

- 4) Gestão normal do “Pricing” dos Recursos, integrado nos parâmetros definidos pelo Banco de Portugal;
- 5) Concessão de Crédito.

Neste departamento, foi possível analisar algumas das propostas de financiamento e de investimento criadas, com objetivo de apresentar junto dos Municípios e Institucionais. Além disso surgiu a oportunidade de observar o dia-a-dia neste departamento, que tem, também, o objetivo de corresponder com as necessidades e exigências dos seus clientes, fazendo lembrar muito o modo de funcionamento do Centro de empresas e os Negócios.

3.3.4. Residentes no Estrangeiro/ Exportações

O segmento dos **RE** (Residentes no Estrangeiro) é constituído por Clientes Bancários e Particulares de Retalho, com as seguintes características em simultâneo:

- Nacionalidade Portuguesa;
- Morada Fiscal no Estrangeiro;
- Categoria de pessoa:
 - 11 - Emigrante (com comprovativo de emigrante em dia e conta aberta antes de 1 de Janeiro de 2007);
 - 12 -Não Residente (todos os clientes novos do segmento RE a partir de 1 de Janeiro de 2007).

É de extrema importância que no ato de abertura de conta haja uma correta identificação do tipo de cliente em causa, de forma a lhe ser atribuído o segmento e acompanhamento adequado, visto que uma má caracterização do cliente pode conduzir a uma:

- Impossibilidade de acesso à oferta específica para clientes não residentes;
- Impossibilidade de proporcionar um acompanhamento comercial especializado, seja via Escritório de Representação ou pela equipa de Gestores GRD (Gestão de Relação à Distância);
- Maior nível de insucesso nas ações comerciais implementadas centralmente, uma vez que estando mal caracterizado na base de dados, o cliente será incluído num universo incorreto.

Todos os clientes do segmento RE estão afetos à rede de Balcões do Retalho, no entanto, para potenciar resultados através de um acompanhamento especializado e regular, os clientes RE de maior valor são acompanhados por um Gestor GRD (Gestor Relações à Distância) que se encontra na Direção de Retalho.

O GRD, tem um horário de atendimento adaptado ao país onde os clientes que acompanham residem. Nomeadamente, o gestor do BES dos Açores acompanha o Continente Americano, das 15h00 às 24h00, visto que é uma área onde reside grande parte dos emigrantes açorianos.

O BES dos Açores tem diversos produtos para oferecer aos seus clientes Residentes no Estrangeiros, entre eles:

- Seguros de Capitalização;
- Contas Rendimento (Depósitos a Prazo);
- Conta BES GOLD.

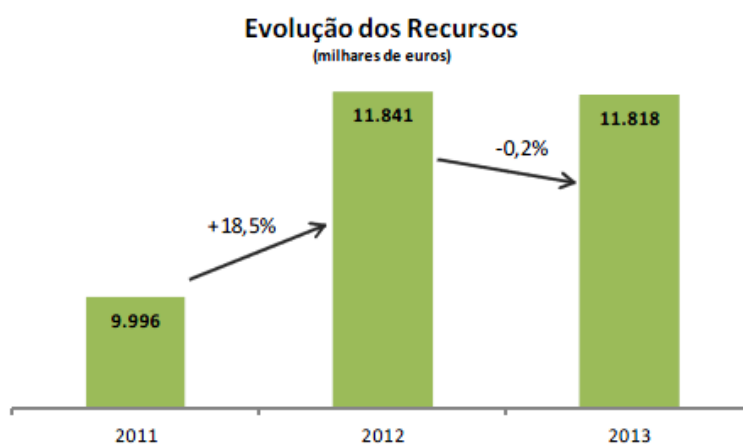


Gráfico 4. Evolução dos recursos no segmento Residentes no Estrangeiro. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)

A partir do Gráfico 4, regista-se que o ano de 2013 fica marcado por um ligeiro decréscimo (0.2%) dos recursos de clientes, contudo, o ano registou um aumento positivo da base de clientes residentes no estrangeiro de 4% fruto da preferência que muitos clientes tiveram pelo Banco Espírito Santo dos Açores. (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)

As **Exportações**, como segmento do banco em estudo, servem para apoiar os seus clientes a expandirem o seu negócio para mercados nunca antes explorados, onde o BES dos Açores permite ao seu cliente fazer um negócio em segurança, disponibilizando-lhe toda a informação que necessita acerca de um mercado desconhecido.

O processo das exportações está dividido em cinco partes:

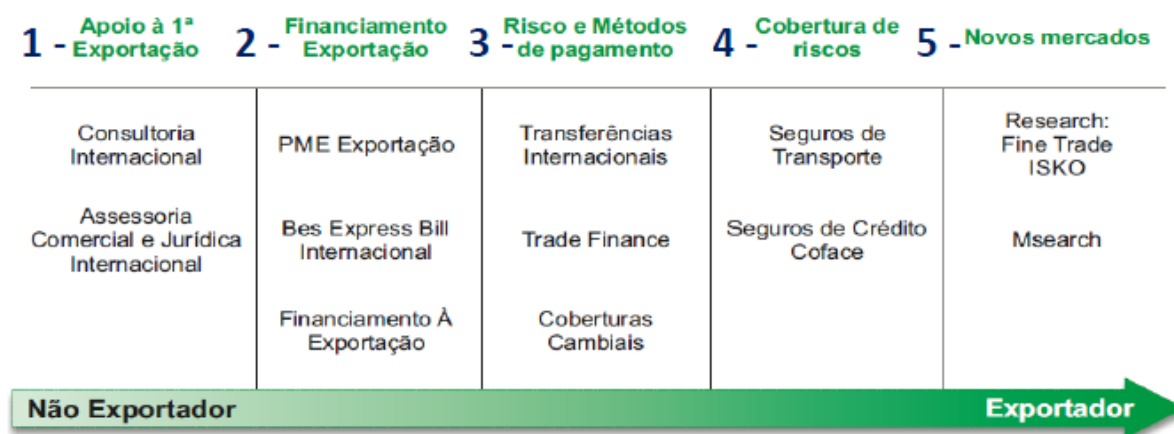


Figura 12. Processo das exportações no BES dos Açores

O BES dos Açores, com o apoio da UIP (Unidade Internacional Premium), acompanha os seus clientes muito antes de se iniciar o processo da 1ª Exportação propriamente dita, onde este avalia as potencialidades do mercado alvo e todos os componentes jurídicos como forma de se ter toda a confiança para uma exportação bem-sucedida. A última etapa da exportação é a pesquisa de novos mercados onde se consiga, de uma forma consistente, exportar os produtos dos clientes.

Com o Apoio à Exportação, o Banco assume um papel preponderante na evolução da economia açoriana com o apoio aos empresários no processo de exportação, assegurando as condições necessárias para que estes efetuem negócios seguros e eficazes (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013).

3.3.5. Centro 360° e Private Banking

O **Centro 360°** é a nova aposta do Banco Espírito Santo dos Açores. Foi inaugurado em Fevereiro de 2014 e situa-se nas Portas da Cidade de Ponta Delgada, uma localização privilegiada para um cliente especial.

O centro é composto por quatro gestores, cada um representante de uma carteira de clientes e um diretor que garante todo o bom funcionamento do centro. Neste momento, o centro 360° apresenta um total de 1499 clientes que preenchem um dos seguintes requisitos:

- Saldo médio de recursos superiores a 25.000€ e idade inferior a 40 anos;
- Saldo médio de recursos superiores a 50.000€ e idade superior a 40 anos;
- Ordenado domiciliado superior a 1500€.

O objetivo deste centro é dar resposta às necessidades de um cliente mais exigente do que o habitual, que por sua vez pretende um acompanhamento mais direto no que toca às suas necessidades diárias. Assim sendo, o Centro 360^a propõe-se a prestar um serviço aos seus clientes de maior qualidade e conforto, podendo o cliente, desta forma, desfrutar de um acompanhamento personalizado.

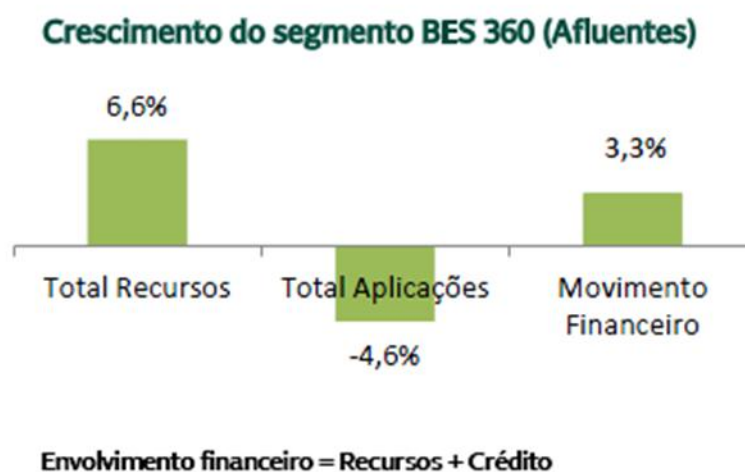


Gráfico 5. Crescimento do BES 360° em 2013. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)

O desempenho deste segmento tem contribuído para o crescimento do BES dos Açores, com uma relevância reforçada num contexto de mercado em que a liquidez ganhou importância. O segmento representa mais de 63% do total de recursos do retalho, constituindo assim uma base estável de funding do BES dos Açores

O **Private Banking** rege-se pelos mesmos princípios que o Centro 360°, sendo que neste caso muda o perfil e a exigência do cliente, ou seja, o cliente que pertença à carteira do Private Banking terá que apresentar um saldo médio de recursos de pelo menos 250.000€ e

trata-se de um cliente muito mais exigente pois necessita de um apoio e experiência financeira, por parte do seu gestor, maior, de modo a poder aplicar os seus recursos de forma segura e rentável.

A carteira deste setor conta, neste momento, com 63 clientes.

Sugere-se, com o objetivo de aumentar a carteira de clientes do Centro 360° e Private Banking, uma abordagem comercial perante os membros do Rotary Club e os Lions. Aconselha-se, juntamente, a verificar o nível de satisfação dos clientes do Private Banking atendendo à mudança de localização do mesmo, pois como neste momento se encontra no mesmo espaço que o balcão 360°, torna-se menos privado para estes clientes, que podem não se sentir muito confortáveis em partilhar um espaço com menos descrição e mais movimento.

3.3.6. Assurfinance

A *Assurfinance* é um dos canais de angariação de negócio do BES dos Açores e resulta de uma parceria estratégica entre Banco e a Tranquilidade. O *core business* deste canal é a captação de clientes para o banco, mediante a angariação de agentes de seguros com carteira profissional para que estes além de poderem vender seguros Tranquilidade, possam encaminhar os seus clientes para o Banco, recebendo uma comissão em função dos produtos contratados.

Após o processo de contratação dos agentes cabe também a este departamento a gestão dos resultados de todos estes, avaliando o grau de produtividade da sua equipa e fazendo os ajustes necessários consoante os resultados. Além disso, este departamento tem também como objetivo a criação de oportunidades de negócio: por exemplo, há um agente que trabalha com o BES dos Açores através da *Assurfinance* que é um jogador e instrutor de Golf conceituado na Ilha de São Miguel, que juntamente com o diretor deste departamento criaram a possibilidade dos clientes do Balcão 360° terem uma aula de golf grátis com o agente, com o objetivo deste poder aumentar o seu número de alunos de golf, e por conseguinte este enviaria todos os seus alunos/ conhecidos do meio do golf para o BES dos Açores, visto que o cliente que joga golf trata-se de um indivíduo de classe média/alta, com grande probabilidade de ser um cliente 360° de valor acrescentado.

Este departamento registou, em 2013, uma percentagem de captação de clientes de cerca de 8% do total de clientes captados pelo banco, pelo que se pode concluir que a *Assurfinance* desempenha um papel importante no que diz respeito à captação de clientes, embora não tenha cumprido o respetivo objetivo. Em relação aos recursos, verificou um aumento de 32.5% face a 2012, como se pode certificar a partir do Gráfico 6.

RESULTADOS ASSURFINANCE 2013

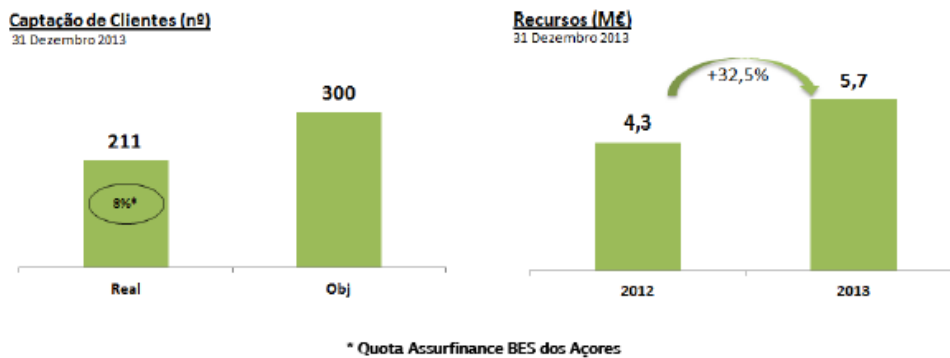


Gráfico 6. Resultados Assurfinance 2013. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)

A Assurfinance conta com cerca de 40 agentes nos Açores e apenas 1 posto avançado que desempenha as funções quer de venda de seguros, onde está presente um Agente Tranquilidade, quer as funções de balcão de apoio aos clientes do BES dos Açores.

Este posto avançado situa-se na freguesia da Candelária, ficando bem localizado pois encontra-se ao lado do único supermercado da freguesia, o que se traduz no ponto de maior afluência por parte da população local. Além desta vantagem, existe um grande potencial nesta costa sul da ilha, visto que a partir da Candelária até aos Mosteiros o BES dos Açores só detém este posto avançado e não existem outras agências bancárias, quer do BES quer de outro. A área descrita detém um número significativo de população na ordem dos 5.944 habitantes [i.e. Sete Cidades (793), Mosteiros (1.123), Candelária (1.079), Ginetes (1.378) e Feteiras (1.571). (Instituto Nacional de Estatística, 2011)] que têm que se deslocar a agências em Ponta Delgada. O BES dos Açores, sendo o único com presença física através de um posto avançado pode tirar partido desta exclusividade e apostar mais nas freguesias em redor, levando a cabo ações de captação de novos clientes. Num futuro próximo, se os resultados desta investida nestas localidades revelarem números otimistas, pode fazer sentido abrir um novo balcão de maior dimensão. O mapa da Figura 13 ilustra a zona referida anteriormente e que constitui uma boa área de negócio por explorar.



Figura 13. Mapa da ilha de São Miguel, onde com um ponto a vermelho se assinalam possíveis localidades para explorar em termos de captação de clientes

Outra sugestão trata-se de tentar abordar os *stands* de carros, quer novos ou usados, que sejam Agentes de Seguros, e que possam no futuro ser parceiros através da *Assurfinance* com o Banco Espírito Santo dos Açores.

3.3.7. Gestor de Risco

Cabe a este colaborador gerir/ alertar para possíveis clientes devedores que podem estar em situação de incumprimento.

Estes clientes quando atingirem um prazo de 90 dias em incumprimento ficam de imediato com crédito vencido e são registados na central de riscos do Banco de Portugal. Além disso, estes clientes são transferidos para a unidade de recuperação de crédito com a qual este departamento coopera diretamente. Na sua maioria, as causas do incumprimento são os 3 D's, ou seja, têm a sua origem em doença, desemprego ou divórcio.

Esta área da Direção de Retalho tem um papel muito importante na vertente de prevenção e acompanhamento dos clientes em risco. A fim de controlar o risco inerente dos clientes devedores com incumprimento, a Gestão de Risco faz uso da ferramenta de balcão GIR – Gestão Integrada do Risco – um sistema que veio uniformizar como se deve trabalhar o risco. O gestor de risco pode, ainda, contar com outras duas ferramentas que lhe permitem avaliar o cliente sem o ver, falar ou até mesmo conhecer: ficha de responsabilidades e ficha CARC (ver Anexo V). A ficha de responsabilidades é um conjunto de informações sobre o cliente que só os bancos têm acesso e tem o seu registo na central de risco do Banco de Portugal. A ficha CARC foi criada pelo BES dos Açores com o intuito de acompanhar os clientes, onde se abordam vários pontos fundamentais para se analisar o histórico do cliente e prevenir situações futuras de incumprimento.

Esta é uma área importante, visto que um mau trabalho desenvolvido tem um impacto

muito forte nas provisões⁵ e imparidades⁶ constituídas pelo banco.

Tem ainda a seu cargo o controlo do risco operacional dos balcões, utilizando o Relatório Mensal de Controlo de Atividade (RMCA) de modo verificar se os procedimentos dos balcões estão de acordo com os interesses do Banco.

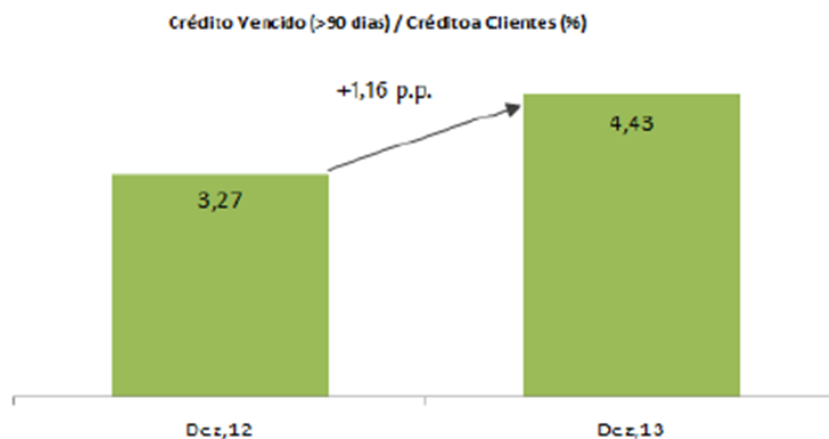


Gráfico 7. Rácio Crédito Vencido/ Crédito a Clientes para o segmento Gestor de Risco. Fonte: Relatório de Gestão e Contas (Banco Espírito Santo dos Açores, 2013)

O Gráfico 7 traduz o rácio do crédito vencido há mais de 90 dias pelo crédito a clientes. No decurso do corrente exercício, verificou-se um acréscimo de 1,16 pontos percentuais, passando o rácio de sinistralidade a situar-se em 4,43%.

Apesar deste aumento da sinistralidade, registou-se uma melhoria do esforço de provisionamento da carteira de crédito, resultante do rigor e prudência em função da conjuntura difícil que se atravessa, e da aplicabilidade das normas prudenciais em vigor. Como corolário desta tendência, o custo de imparidade no ano de 2013 (liquido de recuperações e de créditos abatidos ao ativo) situou-se em 105 pb⁷, o que representa um acréscimo de 71 pb, face ao custo de provisionamento registado no ano anterior.

⁵ Provisão – débitos que antecipam futuras perdas que podem ocorrer em termos de probabilidade, mas não com grau de certeza. A constituição de provisões visa cobrir (prevenir financeiramente) certos riscos, tais como, riscos de crédito (dívidas de cobrança duvidosa).

⁶ Imparidade – quantia escriturada de um ativo que excede a sua quantia recuperável.

⁷ Pb – ponto base correspondente a 0.01 pontos percentuais.

3.3.8. Unidade de Recuperação de Crédito

Esta é uma unidade de elevada importância, pois trata de toda a parte jurídica dos clientes que se encontram em situação de incumprimento e de crédito vencido para com o banco, onde têm que ser acionadas as garantias dadas pelos clientes, como por exemplo as hipotecas, fianças ou penhoras sobre os bens do cliente.

Este departamento tem a responsabilidade de recuperar o máximo de crédito e juros em incumprimento, resultante dos clientes que se tornaram incumpridores, fazendo com que sejam menores as provisões e imparidades criadas pelo banco.

Os processos judiciais com o intuito de recuperação de crédito são aqueles onde o cliente deu como garantias a hipoteca de um imóvel. Assim sendo, após se dar início ao processo judicial o banco tem a possibilidade de fazer uma proposta de aquisição do imóvel em questão que pode ir até 85% do valor comercial avaliado pelo Departamento Técnico Imobiliário (DTI). O banco também faz a sua avaliação do imóvel e se o valor for inferior ao 85% do valor dado pelo DTI pelo imóvel, o banco não apresenta a proposta e parte para uma negociação direta com o cliente. Caso o valor esteja dentro dos parâmetros estabelecidos pelo BES dos Açores este apresenta a sua proposta em carta fechada.

De seguida, caso o BES dos Açores tenha ficado com o imóvel, dá-se a venda do mesmo para que assim seja possível liquidar a dívida do cliente para com o banco. Se o valor a que o Banco adquiriu o imóvel não for suficiente para liquidar a dívida do cliente, proceder-se-á ao pagamento por parte do cliente do restante montante em dívida nos mesmos modos do financiamento que detinha anteriormente. Caso o cliente não tenha condições para pagar, procede-se a uma ação de penhora.

4. Nota Final

O trabalho aqui apresentado teve como objetivo sumariar o estágio curricular realizado no Banco Espírito Santo dos Açores, a fim de obter o grau de Mestre em Gestão Financeira.

Na primeira parte referem-se os objetivos do estágio e elabora-se uma revisão bibliográfica acerca da evolução do setor bancário em Portugal, das instituições de crédito, das atividades dos bancos e respetivos produtos e serviços bancários.

A segunda parte do projeto relata as atividades desenvolvidas e conceitos aprendidos ao longo das três fases do estágio.

A primeira fase – Agência da Fajã de Baixo – dotou o estagiário de conhecimentos na função de Operador de Caixa e permitiu que desenvolvesse o contacto direto com o cliente, com o intuito de assegurar o atendimento eficaz e acompanhar o nível de satisfação dos mesmos, acerca dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco.

A segunda fase – Centro de Empresas – permitiu, também, o contacto com o cliente, desta feita, o empresarial, com diferentes necessidades de produtos e serviços. Destaque, ainda, para a produção e publicação do relatório “As 100 maiores empresas nos Açores”.

A terceira fase integrou a passagem por vários departamentos, para que o estagiário tomasse conhecimento das diversas funções desempenhadas por cada um.

Num balanço geral, e em primeiro lugar, esta formação permitiu o contacto com o mercado de trabalho e a análise do seu funcionamento, competências e exigências. Em segundo lugar, valoriza-se todo o conhecimento adquirido nas diversas áreas, ainda que em pouco tempo, acerca da banca, dos seus produtos e serviços. Por último, o estágio incitou uma melhoria contínua do processo, ou seja, para cada área propuseram-se sugestões de melhoria do negócio. Foram, ainda, fomentadas as relações interpessoais e a capacidade de trabalhar em grupo.

O BES dos Açores, enquanto entidade formadora, desenvolveu um ótimo trabalho em integrar o estagiário no maior número de departamentos possíveis a fim de maximizar os conhecimentos aprendidos e contribuiu assertivamente para que o formando se tornasse num melhor profissional.

Bibliografia

- Abecassis, F. (2001). *Análise Económica*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Banco Espírito Santo dos Açores. (2013). *Manual do Exportador*.
- Banco Espírito Santo dos Açores. (2013). *Relatório de Gestão e Contas*.
- BES dos Açores. (2013). *Apresentação Institucional*.
- Bogdan, R., e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos* (2013 ed.). (M. T. Estrela, & A. Estrela, Trans.) Porto: Porto Editora.
- Caiado, A. C., e Caiado, J. (2008). *Gestão de Instituições Financeiras* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, D. V. (2000). *Agências Bancárias: Como Liderar e Organizar com Eficácia* (2ª Edição ed.). Mem Martins, Lisboa: Edições CETOP.
- Instituto de Formação Bancária. (2009). *Financiamento e Crédito Bancário I* (8ª Edição ed.). Lisboa: IFB.
- Instituto de Formação Bancária. (2010). *Produtos Bancários e Financeiros* (14ª Edição ed.). Lisboa: IFB.
- Marques, W. (1991). *Moeda e Instituições Financeiras*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Pinho, C. S., e Tavares, S. (2012). *Análise Financeira e Mercados* (2ª Edição ed.). Lisboa: Areas Editora.
- Stanlake, G. F. (1993). *Introdução à Economia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Taylor, S., e Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Paidós.

Webgrafia

APB. (2014). *Associação Portuguesa de Bancos*. Obtido em 27 de Novembro de 2014, de www.apb.pt

APB. (2014). *Serviços Bancários*. Obtido em 30 de Novembro de 2014, de http://www.apb.pt/conhecer_a_banca/servicos_bancarios

bancario.pt - Produtos Bancários e Financeiros. (23 de Setembro de 2011). *Crédito por Assinatura*. Obtido em 29 de Novembro de 2014, de <http://bancario.pt/credito-por-assinatura/>

Banco de Portugal. (2009). *Instrumentos de Pagamento*. Obtido em 30 de Novembro de 2014, de <http://www.bportugal.pt/pt-PT/pagamentos/InstrumentosdePagamento>

Banco de Portugal. (2009). *Portal do Cliente Bancário - Instituições de Crédito*. Obtido em 24 de Junho de 2014, de Banco de Portugal Eurosistema: <http://cliente.bancario.bportugal.pt/pt-PT/Instituicoes/Instituicoescredito/Paginas/default.aspx>

Banco de Portugal. (2009). *Portal do Cliente Bancário - Taxas de Juro*. Obtido em 1 de Novembro de 2014, de <http://cliente.bancario.bportugal.pt/pt-PT/TaxasdeJuro/Paginas/Tipotaxasdejuro.aspx>

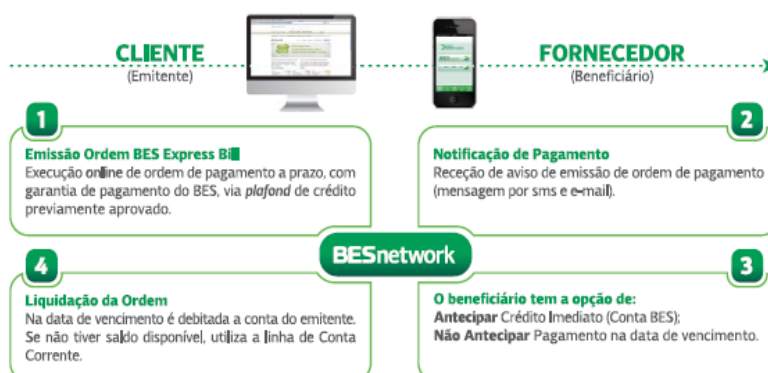
Banco de Portugal. (2009). *Produtos Bancários*. Obtido em 30 de Novembro de 2014, de <http://cliente.bancario.bportugal.pt/pt-PT/ProdutosBancarios>

Banco de Portugal. (2012). *Relatório de Estabilidade Financeira*. Obtido em 24 de Junho de 2013, de Banco de Portugal Eurosistema: <http://www.bportugal.pt>

Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Censos*. Obtido em 17 de Setembro de 2014, de Instituto Nacional de Estatística: www.censos.ine.pt

ANEXO I – BES Express Bill

2. CONCEITO



3. FUNCIONAMENTO

O BES Express Bill é um instrumento de financiamento baseado numa Linha Multiusos.

CLIENTE

1. Emite pagamentos a prazo com Garantia BES.
2. Na data de pagamento, se não tiver fundos suficientes, utiliza a Conta Corrente automaticamente.

FORNECEDOR

No momento da emissão do pagamento a prazo garantido pelo BES é notificado (mensagem por sms e e-mail).

MULTIUSOS



6. VANTAGENS

FORNECEDOR	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none">• Garantia de recebimento.• Acesso automático à Antecipação de fundos (liquidez).• Condições de Antecipação com custos reduzidos (incluindo isenção de Imposto Selo).• Não consome <i>plafonds</i> de crédito.• Melhora o Perfil de Risco (as antecipações permitem reduzir a rubrica de Clientes e Empréstimos Bancários) - <i>Rating</i>.	<ul style="list-style-type: none">• Aumenta o poder negocial junto dos Fornecedores (prazo e descontos).• Crédito de tesouraria com custos reduzidos (o custo da Garantia Bancária é inferior à taxa de juro que tem Euribor e custo de liquidez).• No vencimento das ordens Express Bill se não tiver saldo disponível utiliza automaticamente a linha de Conta Corrente.• Melhora o Perfil de Risco (crédito Fornecedores vs Empréstimos Bancários) - <i>Rating</i>.

ANEXO II – “As 100 maiores empresas dos Açores de 2009-2012, algumas conclusões” in Correio dos Açores

As 100 maiores empresas dos Açores de 2009-2012, algumas conclusões:



Prof. Luís Miguel Rago *

Tendo por base a informação disponível e publicada e também a que consta nas diferentes edições na revista das “As 100 maiores empresas nos Açores”, constata-se que, apesar da crise económica e financeira que se instalou em Portugal e nos Açores, alguns indicadores fazem crer que algumas empresas da Região não só não abandonaram a luta como até obtiveram bons resultados.

Em 2012, registou-se uma entrada de 32 novas empresas na lista das 100 maiores empresas em relação ao ano de 2009, o que traduz o impacto desta crise: foi impiedosa em alguns setores de atividade, como é o caso da construção civil. Em outros criou oportunidades de crescimento, caso do setor da Agricultura e Pescas o qual apresentou nestes 4 anos de estudo uma clara evolução, com a entrada de 10 novas empresas entre as 100 maiores.

Verificou-se, para o mesmo período, a criação de 850 novos postos de trabalho no conjunto das 100 maiores empresas nos Açores, destacando-se desde logo o setor de Turismo e Serviços, visto que é um dos que tem maior capacidade para empregar a população, em virtude não exigir que os recursos tenham, obrigatoriamente, formação superior.

Apesar de uma conjuntura económica adversa, o Volume de Negócios Total em 2012, das 100 maiores empresas dos Açores, registou um au-

mento de 244 milhões de euros face a 2009, o que significa que parte dos empresários açorianos conseguiram, de certa forma, aproveitar as oportunidades que a crise proporcionou em certos setores, enquanto outros viram-se obrigados a redimensionar a suas estruturas ajustando-as à procura do mercado, reduzindo os seus custos fixos por via da eliminação de postos de trabalho.

Provou-se com este estudo que dimensão não é sinónimo de solidez, pois algumas das maiores empresas, apesar de serem menos do que em 2009, apresentaram rácios de solidez menos otimistas. Da mesma forma, também se conseguiu apurar que dimensão não é necessariamente sinónimo de desempenho, visto que a segunda melhor empresa, foi aquela que apresentou um volume de faturação menor entre as 100 maiores empresas.

Fica registado ainda que o setor empresarial deu sinais de crescimento e evolução, mesmo atravessando momentos difíceis. O que vem provar que alguns empresários açorianos souberam aproveitar as oportunidades criadas pela crise.

Por fim, conclui-se que perante uma crise financeira e económica, há sempre espaço para se criar oportunidades e para crescer, prevalecendo os que têm a capacidade de prever e se ajustar perante eventuais riscos que possam surgir.

** Economista, Pós-graduado em Gestão Financeira pelo Instituto Superior de Gestão e Estagiário no BES dos Açores.*

ANEXO III - Campanha “PME Crescimento 2013”

Novas Condições já em vigor

APRESENTAÇÃO A CLIENTES (v.9)

**Linha de Crédito PME CRESCIMENTO 2013
(Condições da Linha)**

Linha de Crédito Bonificada com Garantia Mútua



 **BANCO ESPÍRITO SANTO**
Marketing de Empresas e Institucionais

09 de Agosto de 2013

Enquadramento

Na continuação da Linha PME Crescimento em vigor, apresentamos a **Linha PME Crescimento 2013**, onde as empresas dispõem de duas **Linhas de Crédito** :

Linha de Micro e Pequenas Empresas	400 M€
Linha Outras { Empresas Não Exportadoras	700 M€
{ Empresas Exportadoras	900 M€

Características Principais da nova Linha PME CRESCIMENTO 2013

- ✓ 10% do limite – 200M€ - destina-se exclusivamente ao sector primário (*novo*)
- ✓ Mantêm-se os spreads face às anteriores linhas e bonificação apenas na componente da comissão de Garantia Mútua
- ✓ Permite aquisição de terrenos e imóveis apenas para o setor primário, desde que destinados à atividade produtiva (*novo*)
- ✓ Isenção de despesas de custódia de títulos se a conta de títulos for utilizada exclusivamente para operações com Garantia Mútua (*novo*)



BANCO ESPÍRITO SANTO
Marketing de Empresas e Institucionais

09 de Agosto de 2013

. 2 .

Novas Condições Específicas (a partir de 14 de Junho 2013)

	Outras Empresas (Empresas Não Exportadoras e Exportadoras)	Micro Pequenas Empresas
Montante Máximo por Empresa	1M€ ou € 1,5M€ se PME Líder	25m€ (micro empresas) ou 50m€ (pequenas empresas)*
Prazo Máximo	Até 9 Anos	Até 6 Anos
Prazo Utilização	6 meses (com o máximo de 3 utilizações)	0 meses. De uma só vez
Carência de Capital (inclui prazo utilização)	Até 24 meses	Até 12 meses
Limite de Garantia Mútua	Cobertura até 50% do capital em dívida	Cobertura até 75% do capital em dívida
Pagamento de Juros	Postecipados e trimestrais	
Reembolso	Prestações constantes, trimestrais e postecipadas	
Taxa de Juro e Comissão Garantia Mútua	Ver tabela de spread e comissão de garantia mútua (limites máximos) no slide seguinte. Notas: O Spread não é Bonificado; A Comissão de Garantia Mútua é Integralmente bonificada pela PME Investimentos **	
Comissão de Montagem	0,25% (Apenas em operações com prazo superior a 6 anos)	

* O montante máximo acumulado, considerando a nova operação em análise e as contratadas em anteriores edições das linhas PME Investe, não poderá exceder os 150m€.

** Caso o limite de auxílio de *minimis* esteja tomado a comissão poderá ser suportada pela empresa para efeitos de enquadramento das operações. **VER SLIDE SEGUINTE**



BANCO ESPÍRITO SANTO
Marketing de Empresas e Institucionais

09 de Agosto de 2013

. 3 .

ANEXO IV – Campanhas Promotores Externos BES

Promotores Externos BES

Campanhas 2014 para Promotores

Captação de novos clientes

1 jan a 31 mar

+20 contas: 500€

+15 contas: 300€

+10 contas: 100€

+5 contas: 50€

Total Clientes

Prémio extra aos promotores pela captação de novos clientes

Vouchers SONAE a entregar ao promotor em função das contas abertas a clientes novos...

BES Imóveis

% sobre o valor de venda do imóvel	< 250m€	> 250m€
Sem negociação	5%	4%
Com negociação	4%	3%

Exclusivo para Rede BES

BANCO ESPÍRITO SANTO dos Açores

Promotores Externos BES

Campanhas 2014 para Promotores

Em 2014 estão preparadas várias campanhas de dinamização junto dos Promotores Externos:

- Campanhas específicas para o segmento BES 360° e Negócios
- Campanhas para a captação de novos clientes
- Campanhas para venda de imóveis BES

Segmentos
BES 360° e Negócios

1 Feb a 30 jun

Clientes BES 360°

100€ de comissão extra aos promotores

*Por cada 3 clientes
+
150m€ em Recursos*

Clientes Negócios

Comissão extra aos promotores pelo crédito e pela captação

*0,25% sobre novo crédito *
+
150€ por cada 3 clientes com Sol. BES Negócios*

* Crédito Conta Corrente e FIN MLP

Exclusivo para Rede BES

BANCO ESPÍRITO SANTO dos Açores

ANEXO VI – Exemplo resultados CIV

CIV-Vendedor 19.02.2014	Var.	Vendas	Métrica	Grau	Grau
	Diária	Acum	Ponderada	Cump.	Cump.
			Fev-14	Dia (%)	Fev 14 (%)
DUARTE MANUEL MEDEIROS FONTES	1	122,5	1.00	100.0	350.0
PEDRO MIGUEL MARTINS FIGUEIREDO	2	102,5	1.11	266.7	262.8
DUARTE MIGUEL S CABRAL MELO	3,5	99	1.11	466.7	253.8
JOAO FILIPE F R FURTADO DIAS	2	85,5	1.11	266.7	219.2
MANUEL MELO VIVEIROS	3	76	1.00	300.0	217.1
WILSON FILIPE BATISTA SOUSA	6	80	1.13	800.0	202.5
CATIA GARCIA PEREIRA OLIVEIRA	1	74,5	1.11	133.3	191.0
JOAO PAULO CAMARA BRANCO	8	119,5	2.00	400.0	170.7



QUANTAS VENDAS CIV'S FALTA PARA OS 100%

SANDRA FILIPA ROMAO SANTOS	1	69	2	50.0	98.6	1
SONIA GORGITA BRITO MELO	0	68	2	0.0	97.1	2
MARILIA CARMO MEDEIROS	4,5	57	2	225.0	95.0	13
GRACIETE CAMARA CASTRO	0	58,5	1,94		94.4	9,4
CARLOS TIAGO V CONTENTE SILVA	4	36	1,11	533.3	92.3	2,85
HELDER ALMEIDA PEREIRA	4	29,5	1,11	533.3	75.6	9,35
CATARINA MIRANDA OLIVEIRA	3	50,5	2	150.0	72.1	19,5
PAULO MANUEL COELHO MOULES	1	24	1	100.0	68.6	11
OCTAVIO JOSE L LEMOS MEDEIROS	1	47,5	2	50.0	67.9	22,5
SARA ISABEL MOREIRA MONIZ	5,5	23	2	275.0	63.9	47